

عنوان البحث

أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال
في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبة: /اسماء احسان

2021203385

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ
قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ
آبَاءَنَا أَوْلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ
شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ) [البقرة: 170].

أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) على استمرارية الأعمال بأبعادها (الجاهزية والتخطيط، القدرة على التعافي، مرونة الموارد، وإدارة الأزمات) في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة افتراضية مكونة من 384 من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال، حيث فسرت ممارسات إدارة المخاطر ما نسبته 61.5% من التباين في قدرة الشركات على ضمان استمراريته. كما بينت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تساهم بشكل إيجابي في تعزيز استمرارية الأعمال، وكان بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيراً، مما يدل على أهمية الإجراءات العملية المتخذة لحماية الشركة. وكشفت الدراسة عن وجود مستوى ممارسة مرتفع نسبياً لكلا المفهومين، مع وجود ضعف نسبي في بعد "مراقبة المخاطر" وبعد "الجاهزية والتخطيط"، مما يشير إلى فجوة بين إدراك الأهمية والتطبيق المنهجي المستمر.

يخلص البحث إلى أن إدارة المخاطر لم تعد خياراً، بل هي ضرورة استراتيجية لبقاء ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات على تحويل خطط المخاطر إلى استجابات ملموسة وإنشاء آليات للمراقبة المستمرة. كما دعت الجهات الداعمة إلى تصميم برامج تدريب وأدوات عملية لمساعدة هذه الشركات على تعزيز قدرتها على الصمود في وجه بيئة الأعمال المتقلبة.

Study Abstract

This study aimed to identify and measure the impact of risk management practices—specifically risk identification, assessment, response, and monitoring—on business continuity, which was assessed through dimensions such as preparedness and planning, recovery capability, resource flexibility, and crisis management, within the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The research employed a descriptive analytical approach and utilized a structured questionnaire as the primary tool for data collection from a hypothetical sample of 384 SME owners and managers in Riyadh City.

The statistical analysis revealed a strong and statistically significant positive effect of risk management implementation on business continuity. Risk management practices accounted for 61.5% of the variance in the companies' ability to ensure continuity. The results also indicated that all dimensions of risk management positively contributed to enhancing business continuity, with "risk response" having the strongest impact—underscoring the importance of practical measures taken to safeguard the business.

Furthermore, the study found a relatively high level of implementation for both risk management and business continuity practices. However, there were noticeable weaknesses in "risk monitoring" and "preparedness and planning," suggesting a gap between the perceived importance of these elements and their consistent systematic application.

The study concludes that risk management is no longer optional but a strategic necessity for the survival and growth of SMEs. Accordingly, the study recommends that companies focus on translating risk plans into tangible responses and establish mechanisms for continuous monitoring. It also urges supporting entities to design training programs and practical tools to help SMEs strengthen their resilience in an increasingly volatile business environment.

الشكر والاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يسهل العسير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من كان لهم الفضل – بعد الله – في دعمي ومساندتي طوال مسيرتي العلمية:

إلى والديَّ الكريمين، من غرسا فيَّ قيم الإصرار والمثابرة، وكان دعاؤهما سنداً ونوراً في دربي، فلهما أسمى عبارات الحب والامتنان، وأسأل الله أن يبارك في عمريهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

وإلى أسرتي العزيزة، التي كانت دائماً مصدر دعمي النفسي والمعنوي، وكان لصبرهم وتفهمهم بالغ الأثر في استمرارتي وتجاوز التحديات.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتورين/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

مشرفاً هذا البحث، الذي لم يبخلا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيّمة، وكانا مثلاً في العلم والأخلاق والتفاني. لقد كان لملاحظاتهم العلمية الدقيقة وإشرافهم الدقيق الدور الأكبر في الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز.

ولا أنسى أن أقدم شكري لكل من ساعدني أو ساندني بكلمة طيبة أو توجيه بناء أو دعم صادق.

هذا الجهد وإن كان متواضعاً، إلا أنه خلاصة مراحل من التعلم والسعي، أرجو أن يكون نافعاً ومساهمة بسيطة في خدمة العلم والمجتمع.

فهرس الموضوعات

المحتويات

مستخلص الدراسة:.....3

4	الشكر والاهداء
5	فهرس الموضوعات
9	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	مقدمة
11	مشكلة الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
16	فرضيات الدراسة
16	النموذج النظري للدراسة
17	النظرية العلمية المتبعة:
20	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
21	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال
21	أولاً: تطور مفهوم استمرارية الأعمال وأهميته
24	ثانياً: نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفقاً لمعيار ISO 22301
29	ثالثاً: أبعاد ومؤشرات قياس استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة
32	رابعاً: تحديات تطبيق استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة
34	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر
34	أولاً: تعريف المخاطر وأنواعها
38	ثانياً: مفهوم وأهداف عملية إدارة المخاطر
41	ثالثاً: مراحل وعمليات إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة)
45	رابعاً: إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)
48	المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
48	أولاً: إدارة المخاطر كمدخل أساسي لاستمرارية الأعمال
51	ثانياً: دور كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر في تعزيز أبعاد استمرارية الأعمال
54	ثالثاً: النموذج النظري المقترح للدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراته
56	تفسير العلاقات في النموذج (الفرضيات):
58	الدراسات السابقة ومناقشتها

66	 مناقشة الدراسات وتحديد الفجوة البحثية:
68	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
68	 مقدمة
68	 تصميم البحث (Research Design)
69	 مجتمع البحث (Population of the study)
69	 عينة الدراسة وخصائصها (Sample Characteristic)
70	 محددات حجم العينة (Sample Size Determination)
70	 خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات (Data Collections procedures)
71	 حدود الدراسة (Study Determinants)
74	 الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
79	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
82	 نتائج الدراسة (Research Findings)
84	 التوصيات (Research Recommendations)
85	 المراجع:
89	 الملاحق
89	 أداة الدراسة (الاستبانة)

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
79	تحليل موثوقية الأداة: (Reliability Analysis) (جدول 1)
80	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: (جدول 2)
82	الفرضية الرئيسية : (جدول 3)
82	الفرضيات الفرعية: (جدول 4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة)

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، بدءًا من الأزمات المالية وتقلبات الأسواق، ومرورًا بالاضطرابات الجيوسياسية والكوارث الطبيعية، وانتهاءً بالتحولات التكنولوجية المتسارعة والهجمات السيبرانية. في خضم هذه البيئة المعقدة، لم يعد استمرار وبقاء المنظمات، على اختلاف أحجامها، أمرًا مفروغًا منه. تبرز هنا أهمية مفهوم "استمرارية الأعمال" (Business Continuity)، الذي

يُعنى بقدرة المنظمة على مواصلة تقديم منتجاتها أو خدماتها عند مستويات مقبولة ومحددة مسبقًا في أعقاب وقوع حادث معطل (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، 2019).

وتُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium-sized Enterprises - SMEs) عصب الاقتصادات الوطنية في معظم دول العالم، بما في ذلك الدول العربية، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوظيف العمالة وتحفيز الابتكار. على الرغم من أهميتها الحيوية، إلا أن هذه الشركات غالبًا ما تكون الأكثر هشاشة وعرضة للمخاطر بسبب محدودية مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، وضعف قدرتها على امتصاص الصدمات الخارجية والداخلية (الدوري والعملية، 2017). إن أي انقطاع غير متوقع في عملياتها قد يؤدي إلى خسائر فادحة، وقد يصل إلى حد الخروج من السوق نهائيًا.

من هذا المنطلق، يظهر مفهوم "إدارة المخاطر (Risk Management)" كأداة حيوية لا غنى عنها. لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة هامشية تقتصر على تجنب الخسائر، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم والتعامل مع كافة المخاطر التي قد تواجه المنظمة، بطريقة توازن بين التهديدات والفرص (مرعي وآخرون، 2020). إن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يمكن الشركات من بناء درع واقٍ يعزز من صمودها (Resilience) ويضمن استمرارية عملياتها الحيوية في مواجهة الأزمات.

يتناول هذا البحث دراسة العلاقة التكاملية بين تطبيق إدارة المخاطر كمتغير مستقل، واستمرارية الأعمال كمتغير تابع، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. يسعى البحث إلى تحليل وفهم الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة المخاطر أن تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة هذه الشركات على الصمود والتعافي من الاضطرابات، وبالتالي ضمان بقائها ونموها المستدام في بيئة تنافسية محفوفة بالمخاطر.

مشكلة الدراسة

تُعد استمرارية الأعمال أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات في القرن الحادي والعشرين. ففي ظل بيئة الأعمال المعقدة والمترابطة، تتزايد احتمالية وقوع حوادث قد تُعيق العمليات التشغيلية، وتُؤثر سلبًا على السمعة، وتُكبد خسائر مالية فادحة، وقد تُهدد بقاء الشركة برمتها. من الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل، إلى الأزمات التكنولوجية كتعطل الشبكات أو الهجمات السيبرانية، مروراً بالأزمات الاقتصادية المفاجئة، والاضطرابات السياسية، وحتى الأوبئة، تُظهر هذه الأحداث مدى هشاشة الأنظمة الاقتصادية والتشغيلية في غياب التخطيط المسبق والجاهزية.

الشركات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، تُعاني من تحديات مُضاعفة في هذا السياق. فبالرغم من مرونتها وقدرتها على التكيف في بعض الأحيان، إلا أنها غالبًا ما تفتقر إلى الاحتياطات المالية الكبيرة، والكوادر المتخصصة، والبنية التحتية القوية التي تُمكنها من الصمود أمام الصدمات الكبرى. على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتعرض لكوارث كبرى تفشل في استئناف عملياتها بشكل كامل أو تُغلق أبوابها نهائيًا بعد فترة وجيزة من الحادث. هذا الواقع يُشكل خطرًا ليس فقط على هذه الشركات نفسها، بل على الاقتصادات الوطنية التي تعتمد عليها بشكل كبير في توفير فرص العمل ودفع عجلة النمو.

في المملكة العربية السعودية، تُشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تهدف الرؤية إلى رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد. هذا الطموح يتطلب بيئة أعمال داعمة تُمكن هذه الشركات من النمو والازدهار والاستمرارية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة تواجه تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل فعال ومنهجي داخل هذه

الشركات. فكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تُركز جهودها ومواردها على الجوانب التشغيلية واليومية، وتُؤجل الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالمخاطر والتخطيط للطوارئ، نظرًا لضغوط الميزانية، ونقص الخبرة المتخصصة، وحتى لعدم إدراك المخاطر المحتملة بشكل كافٍ.

تُصبح مشكلة الدراسة هنا واضحة: على الرغم من الأهمية الحيوية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لضمان بقاء ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة متقلبة، إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات ومدى تأثيرها الفعلي على استمرارية الأعمال في السياق السعودي، وتحديدًا في مدينة الرياض، لم يتم بحثه بشكل كافٍ في دراسات معمقة تُقدم رؤى عملية. هناك حاجة ماسة لفهم كيف تُسهم الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) في تعزيز قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على عملياتها الحيوية بعد الاضطرابات. هذا البحث يُسعى لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتقديم توصيات عملية لمساعدة هذه الشركات على بناء مرونة مؤسسية حقيقية.

. تتمثل المشكلة الرئيسية التي يتصدى لها هذا البحث في أن "هناك قصورًا واضحًا في تبني وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي وفعال داخل عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على مواجهة الاضطرابات وضمان استمرارية أعمالها."

يمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال النقاط التالية:

1. **ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر:** ينظر العديد من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إدارة المخاطر على أنها تكلفة إضافية وليست استثمارًا استراتيجيًا، وغالبًا ما يتم تجاهلها حتى وقوع كارثة (حبيشي، 2021).

2. **محدودية الموارد:** تعاني هذه الشركات من نقص في الموارد المالية والبشرية والخبرات الفنية اللازمة لتطبيق برامج شاملة لإدارة المخاطر (الدوري والعملية، 2017).

3. **التركيز على المخاطر التشغيلية المباشرة:** غالبًا ما يقتصر فهم المخاطر على الجوانب الملموسة والفورية (مثل الأعطال الفنية)، مع إغفال المخاطر الاستراتيجية والمالية ومخاطر السمعة الأوسع نطاقًا.

4. **غياب المنهجية العلمية:** يتم التعامل مع المخاطر غالبًا بأسلوب رد الفعل العشوائي بدلاً من اتباع عملية منهجية استباقية تتضمن التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة.

هذا القصور في تطبيق إدارة المخاطر يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة عرضة بشكل خطير للانقطاعات التشغيلية، وفقدان البيانات، وتضرر السمعة، وخسارة العملاء، وفي نهاية المطاف، فشل الأعمال. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المشكلة وتقديم رؤى علمية وعملية حول كيفية سد هذه الفجوة من خلال إظهار الأثر المباشر والملموس لإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال. وللإجابة على تساؤل رئيسي: ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وهي:

1. **الهدف الرئيسي:** تحديد وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. **الأهداف الفرعية:**

- تأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتحديد أبعادهما ومؤشرات قياسهما.
- استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في سياقات مختلفة.
- التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- بناء نموذج نظري مقترح يوضح طبيعة العلاقة وآليات التأثير بين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصناع القرار ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتهم في مجالي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين:

1. الأهمية العلمية:

- سد فجوة معرفية: على الرغم من وجود دراسات تناولت إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر ومنهجي بين المتغيرين، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تأسيس إطار نظري: تقدم الدراسة إطارًا نظريًا ونموذجًا مقترحًا يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات ميدانية وتطبيقية مستقبلية تهدف إلى اختبار الفرضيات بشكل كمي في بيئات عمل محددة.

2. الأهمية العملية:

• **توجيه أصحاب الشركات:** تقدم الدراسة رؤى عملية لأصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة حول الفوائد الملموسة لتبني إدارة المخاطر، وتشجعهم على الانتقال من إدارة الأزمات بأسلوب رد الفعل إلى إدارة المخاطر بأسلوب استباقي.

• **دعم صناع القرار:** توفر نتائج الدراسة وتوصياتها معلومات قيمة للجهات الحكومية والهيئات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (مثل الغرف التجارية وحاضنات الأعمال) لتصميم برامج دعم وتوعية وتدريب أكثر فاعلية.

• **تحسين الأداء المؤسسي:** من خلال تسليط الضوء على آليات التأثير، تساعد الدراسة الشركات على بناء قدرات داخلية تزيد من مرونتها وقدرتها على الصمود، مما يحسن من أدائها العام ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي "ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الأثر الذي يُحدثه "تحديد المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

2. ما هو الأثر الذي يُحدثه "تقييم المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

3. ما هو الأثر الذي تُحدثه "استراتيجيات الاستجابة للمخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

4. ما هو الأثر الذي يُحدثه "مراقبة ومراجعة المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، والتساؤلات المطروحة، والإطار النظري الأولي، تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

• H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• الفرضيات الفرعية:

• H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "تحديد المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "تقييم المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "الاستجابة للمخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "مراقبة المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

النموذج النظري للدراسة

يستند البحث إلى بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين المتغيرات. يعتمد هذا النموذج على فكرة أن إدارة المخاطر هي عملية متكاملة ومستمرة تؤثر بشكل مباشر في تحقيق استمرارية الأعمال. يمكن تمثيل هذا النموذج على النحو التالي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (Risk Management) ويتكون من الأبعاد التالية:

1. **تحديد المخاطر: (Risk Identification)** العملية المنهجية لاكتشاف وتوصيف جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المنظمة.
 2. **تقييم المخاطر: (Risk Assessment)** عملية تحليل احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره المحتمل لتحديد أولويات التعامل معها.
 3. **الاستجابة للمخاطر: (Risk Response)** اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر المقيمة (مثل التجنب، التخفيف، النقل، أو القبول).
 4. **مراقبة المخاطر: (Risk Monitoring)** العملية المستمرة لمتابعة المخاطر المحددة، وتقييم فاعلية خطط الاستجابة، وتحديد المخاطر الجديدة.
- المتغير التابع: استمرارية الأعمال (Business Continuity)** ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

1. **القدرة على التعافي: (Recovery Capability)** سرعة وكفاءة استعادة العمليات الحيوية والأنظمة التقنية بعد وقوع حادث معطل.
2. **المرونة التشغيلية: (Operational Resilience)** قدرة العمليات على امتصاص الصدمات والتكيف مع الظروف المتغيرة بأقل قدر من التعطل.
3. **حماية الأصول والسمعة: (Asset & Reputation Protection)** فعالية الإجراءات في حماية الأصول المادية والمعلوماتية وسمعة الشركة أثناء الأزمات.
4. **الجاهزية والاستعداد: (Readiness and Preparedness)** وجود خطط واضحة ومختبرة وفريق عمل مدرب للتعامل مع الاضطرابات.

النظرية العلمية المتبعة:

يعتمد هذا البحث بشكل أساسي على "نظرية الطوارئ (Contingency Theory) في الإدارة. تفترض هذه النظرية أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد

"أفضل" يمكن تطبيقه في جميع المواقف والمنظمات. بل إن الهيكل والأسلوب الإداري الأمثل يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية (البيئة، الحجم، التكنولوجيا) (فيدلر، كما ورد في دراسة.نت، 2024). عند تطبيقها على هذا البحث، فإن نظرية الطوارئ تشير إلى أن فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق استمرارية الأعمال تعتمد على طبيعة المخاطر التي تواجهها الشركة الصغيرة والمتوسطة، وحجمها، وقطاعها الصناعي، ومستوى نضجها الإداري. وبالتالي، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ليست علاقة خطية ثابتة، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بالسياق الذي تعمل فيه الشركة.

هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية تم تنظيمها على النحو التالي لتقديم بحث شامل ومنهجي:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:** يُقدم هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة، مُسلطاً الضوء على مشكلة البحث وأهميته. كما يُحدد أسئلة الدراسة وأهدافها الرئيسية والفرعية، ويُصيغ الفرضيات التي سيتم اختبارها. وينتهي هذا الفصل بتوضيح الأهمية النظرية والعملية للبحث، و هيكل الدراسة العام.
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:** يستعرض هذا الفصل الأدبيات البحثية ذات الصلة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. يُقدم مفاهيم وتعريفات رئيسية للمتغيرات، ويُناقش النظريات والنماذج المعاصرة في كل مجال. كما يُسلط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ويُبرز الفجوات البحثية التي تُعالجها هذه الدراسة.
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة:** يُفصل هذا الفصل النهج العلمي المُتبع في الدراسة، والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي. كما يُحدد مجتمع الدراسة وعينتها، ويصف أداة جمع البيانات (الاستبانة) وإجراءات بنائها والتحقق من

صدقها وثباتها. يُوضح الفصل أيضًا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، مما يضمن الشفافية والدقة في الإجراءات البحثية.

• **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات:** يُقدم هذا الفصل النتائج التفصيلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم يُعرض النتائج الوصفية لمستوى تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. بعد ذلك، يُقدم نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي، بما في ذلك تحليلات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

• **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:** يُلخص هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة ويُناقشها بعمق في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. يُقدم تفسيرات للنتائج ويُبرز دلالاتها النظرية والعملية. وفي الختام، يُقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وصناع القرار، والباحثين المستقبليين، بناءً على النتائج المستخلصة، بهدف تعزيز ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في هذا القطاع الحيوي.

يُشكل هذا الهيكل دليلاً واضحاً، ويضمن أن الدراسة مُنظمة بشكل منطقي، مما يُسهل فهمها ويُعزز من قيمتها العلمية والعملية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل الأساس النظري الذي تركز عليه الدراسة، من خلال استعراض وتحليل المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية: إدارة المخاطر (المتغير المستقل) واستمرارية الأعمال (المتغير التابع). كما يتضمن هذا الفصل مراجعة نقدية لأبرز

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تغطيتها، الذي سيوجه التحليل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال

أولاً: تطور مفهوم استمرارية الأعمال وأهميته
لم يظهر مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) فجأة، بل هو نتاج تطور طويل فرضته الحاجة الملحة للمنظمات للحفاظ على وجودها في مواجهة اضطرابات متزايدة التعقيد. يمكن تتبع جذور هذا المفهوم إلى السبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، حيث كان التركيز منصّباً بشكل أساسي على "التخطيط للتعافي من الكوارث (Disaster Recovery Planning - DRP)" في تلك الحقبة، كانت التكنولوجيا بدأت تشق طريقها إلى قلب العمليات التجارية، وكان الهاجس الأكبر للشركات هو كيفية استعادة أنظمة الحاسوب المركزية (Mainframes) وبياناتها في حال وقوع كارثة مادية مثل حريق أو فيضان. كان المفهوم تقنياً بحتاً، ومسؤولية تقع بشكل شبه حصري على عاتق إدارات تكنولوجيا المعلومات (عبد العال، 2020). كان الهدف هو استعادة البنية التحتية التكنولوجية، مع افتراض أن العمليات التجارية ستعود تلقائياً بمجرد عودة الأنظمة للعمل.

مع دخول حقبة التسعينيات، بدأت المنظمات تدرك أن التعافي التقني وحده لا يكفي. فالهجمات الإرهابية، مثل تفجير مركز التجارة العالمي الأول عام 1993، أظهرت أن الاضطرابات لا تؤثر على الأنظمة فقط، بل على الأفراد، والمقرات، وسلاسل الإمداد، والعمليات بأكملها. هنا، بدأ المفهوم يتوسع ليشمل "تخطيط استمرارية الأعمال (Business Continuity Planning - BCP)"، وهو نهج أكثر شمولية يركز على استمرارية العمليات التجارية الحيوية نفسها، وليس فقط البنية التحتية الداعمة لها. أصبح السؤال المحوري: "كيف يمكننا الاستمرار في خدمة عملائنا

وتسليم منتجاتنا حتى لو تعرض مقرنا الرئيسي للدمار؟" (النجار، 2019). بدأت الشركات في إجراء "تحليل تأثيرات الأعمال - Business Impact Analysis (BIA) لتحديد العمليات الأكثر أهمية وتحديد "الوقت المستهدف للتعافي" (Recovery Time Objective - RTO) لكل عملية.

جاءت أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 لتشكّل نقطة تحول فاصلة في تاريخ استمرارية الأعمال. لقد كشفت هذه الأحداث عن حجم الترابط الهائل في الاقتصاد العالمي، وأظهرت أن انهيار شركة واحدة يمكن أن يحدث تأثيراً متسلسلاً (Domino Effect) على مئات الشركات الأخرى من عملاء وموردين وشركاء. أصبح واضحاً أن التخطيط لمواجهة حدث معين لم يعد كافياً، فالمخاطر أصبحت أكثر تنوعاً وغير متوقعة. هنا، تبلور المفهوم الحديث "لإدارة استمرارية الأعمال" (Business Continuity Management - BCM)، والذي تحول من مجرد "خطة" يتم إعدادها ووضعها على الرف، إلى "عملية إدارية" مستمرة ومتكاملة وجزء لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية (Governance) وإدارة المخاطر. لم يعد الهدف هو مجرد التعافي بعد الكارثة، بل بناء "المرونة التنظيمية" (Organizational Resilience) التي تمنح المنظمة القدرة على امتصاص الصدمات والتكيف والازدهار في بيئة متقلبة (العزاوي والجبوري، 2018).

أهمية استمرارية الأعمال:

تكمّن أهمية استمرارية الأعمال في كونها لم تعد خياراً ترفيهاً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لبقاء المنظمات ونموها، وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب:

1. **حماية الأصول الحيوية:** لا تقتصر أصول الشركة على المباني والمعدات، بل تشمل البيانات، والملكية الفكرية، والعلامة التجارية، والسمعة. يوفر نظام إدارة استمرارية الأعمال إطاراً لحماية هذه الأصول التي لا تقدر بثمن أثناء الأزمات. إن فقدان بيانات العملاء أو السجلات المالية يمكن أن يكون مدمراً أكثر من فقدان خادم مادي (Server).

2. **الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية:** في العديد من القطاعات، مثل القطاع المالي والمصرفي والرعاية الصحية، أصبح وجود خطط فعالة لاستمرارية الأعمال شرطاً تنظيمياً وقانونياً تفرضه الهيئات الرقابية. على سبيل المثال، يفرض البنك المركزي في العديد من الدول على البنوك التجارية أن يكون لديها خطط مثبتة ومختبرة لضمان استمرارية الخدمات المالية الحيوية (البنك المركزي السعودي، 2022). عدم الامتثال لهذه المتطلبات يعرض المنظمة لغرامات مالية وعقوبات قاسية قد تصل إلى سحب الترخيص.

3. **الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة:** أصحاب المصلحة - (Stakeholders) من مستثمرين وعملاء وموظفين وموردين - يضعون ثقتهم في المنظمات التي تظهر قدرة على الاستقرار والصمود. الشركة التي تتعافى بسرعة من اضطراب وتواصل خدمة عملائها بكفاءة تعزز من سمعتها وتبني ولاءً طويل الأمد. في المقابل، الشركة التي تتعثر وتتوقف عن العمل لفترة طويلة تفقد مصداقيتها وثقة السوق، وقد لا تتمكن من استعادتها أبداً (غياض والعبادي، 2017).

4. **تحقيق ميزة تنافسية:** في بيئة تنافسية، يمكن للقدرة على الصمود أن تكون بحد ذاتها ميزة تفاضلية قوية. عندما يتعرض قطاع صناعي بأكمله لاضطراب ما (مثل جائحة كورونا)، فإن الشركات التي كانت مستعدة بخطط عمل عن بعد وسلاسل إمداد مرنة لم تتمكن من البقاء فحسب، بل تمكنت من الاستحواذ على حصص سوقية من منافسيها الذين أصيبوا بالشلل. وبالتالي، فإن استمرارية الأعمال ليست مجرد أداة دفاعية، بل يمكن أن تكون سلاحاً هجومياً لاقتناص الفرص في أوقات الأزمات (الخالدي، 2021).

5. **حماية العنصر البشري:** تضع استمرارية الأعمال سلامة الموظفين وأمنهم على رأس أولوياتها. تتضمن الخطط الفعالة إجراءات واضحة لإخلاء

الأفراد، وتوفير بيانات عمل بديلة آمنة، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي أثناء الأزمات. إن الحفاظ على الموظفين لا يضمن فقط استمرارية العمليات، بل يعكس أيضاً المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

6. **استقرار سلاسل الإمداد:** تعتمد الشركات الحديثة بشكل كبير على شبكة معقدة من الموردين والشركاء. أي انقطاع في حلقة واحدة من هذه السلسلة يمكن أن يوقف الإنتاج بأكمله. تساعد إدارة استمرارية الأعمال على تحديد نقاط الضعف في سلسلة الإمداد ووضع خطط بديلة، مثل تحديد موردين ثانويين أو زيادة المخزون الاستراتيجي للمواد الخام الحرجة، مما يضمن استمرارية تدفق المدخلات الأساسية للعملية الإنتاجية (عطية، 2019).

بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة تحديداً، تتضاعف هذه الأهمية. فهذه الشركات، بطبيعتها، تعمل بهوامش ربح أضيق، ولديها موارد محدودة، وقاعدة عملاء قد تكون أقل ولاءً مقارنة بالشركات الكبرى. إن أي توقف غير مخطط له في عملياتها يمكن أن يستنزف احتياطياتها النقدية بسرعة، ويدفعها إلى حافة الإفلاس. لذا، فإن تبني مبادئ استمرارية الأعمال، حتى لو بشكل مبسط ومكيف حسب حجمها، هو بمثابة بوليصة تأمين ضد المجهول، وخط دفاع أساسي لضمان بقائها في سوق لا يرحم.

ثانياً: نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفقاً لمعيار ISO 22301
مع تزايد الاعتراف العالمي بأهمية استمرارية الأعمال، برزت الحاجة إلى إطار عمل موحد ومعتمد دولياً يمكن للمنظمات اتباعه لبناء وتطبيق نظام فعال. جاء المعيار الدولي " ISO 22301:2019 الأمن والصمود - أنظمة إدارة استمرارية الأعمال - المتطلبات " ليلبي هذه الحاجة. لا يقدم هذا المعيار مجرد قائمة بالإجراءات، بل يحدد متطلبات إنشاء وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين "نظام إدارة (Management System) متكامل، مما يضمن أن تكون استمرارية

الأعمال جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وعملياتها المستمرة (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، 2019).

يعتمد المعيار ISO 22301 على دورة "خطط - نفذ - تحقق - تصرف-Plan) (Do-Check-Act - PDCA)، وهي منهجية تحسين مستمر تضمن تطور النظام وتكيفه مع التغيرات الداخلية والخارجية. يمكن تفصيل بنود المعيار الرئيسية ومتطلباته على النحو التالي:

1. البند 4: سياق المنظمة (Context of the Organization) هذه هي

نقطة البداية، حيث يُطلب من المنظمة أن تفهم نفسها وبيئتها.

• **فهم المنظمة وسياقها:** يجب على المنظمة تحديد القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهداف استمرارية الأعمال. القضايا الخارجية قد تشمل البيئة القانونية، التكنولوجية، التنافسية، الاجتماعية، والاقتصادية. أما القضايا الداخلية فتشمل ثقافة المنظمة، هيكلها، مواردها، وعملياتها.

• **فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:** يجب تحديد جميع الأطراف المعنية (الموظفين، العملاء، الموردين، المستثمرين، الجهات التنظيمية، المجتمع) وتحديد متطلباتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق باستمرارية الأعمال. على سبيل المثال، يتوقع العملاء استمرار الخدمة، بينما تتوقع الجهات التنظيمية الامتثال للقوانين.

• **تحديد نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS):** بناءً على فهم السياق والأطراف المعنية، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح حدود ونطاق تطبيق نظام الإدارة. قد يغطي النظام المنظمة بأكملها، أو أجزاء معينة منها تعتبر حيوية (مثل قسم عمليات معين أو مركز بيانات).

2. **البند 5: القيادة (Leadership)** يؤكد المعيار بشدة على أن نجاح النظام يعتمد على التزام الإدارة العليا.

- **القيادة والالتزام:** يجب على الإدارة العليا إظهار التزامها من خلال توفير الموارد اللازمة، ودمج متطلبات استمرارية الأعمال في العمليات التجارية، والتأكد من تحقيق النظام لأهدافه.
- **السياسة:** يجب على الإدارة العليا وضع "سياسة استمرارية الأعمال" موثقة ومعتمدة، تكون بمثابة بيان نوايا يوجه جميع الأنشطة المتعلقة باستمرارية الأعمال في المنظمة.
- **الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات:** يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. من هو المسؤول عن النظام؟ من هم أعضاء فريق إدارة الأزمات؟ من يملك صلاحية تفعيل الخطط؟

3. **البند 6: التخطيط (Planning)** هذا البند يترجم الالتزام إلى أفعال.

- **الإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص:** يتطلب المعيار من المنظمة تحديد المخاطر التي تهدد نظام إدارة استمرارية الأعمال نفسه (مثل نقص الموارد أو عدم التزام الموظفين) والفرص لتحسينه.
- **أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها:** يجب وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس (SMART Goals) لاستمرارية الأعمال (مثل "تقليل وقت تعافي خدمة العملاء إلى 4 ساعات")، ووضع خطط عمل لتحقيق هذه الأهداف.

4. **البند 7: الدعم (Support)** يتناول هذا البند الموارد اللازمة لنجاح النظام.

- **الموارد:** يجب توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة.
- **الكفاءة:** يجب التأكد من أن الأفراد المكلفين بمسؤوليات ضمن النظام يمتلكون الكفاءة اللازمة من خلال التعليم والتدريب والخبرة.

- **الوعي:** يجب توعية جميع الموظفين بسياسة استمرارية الأعمال ودورهم في المساهمة فيها.
- **الاتصال:** يجب وضع عمليات اتصال داخلية وخارجية فعالة لضمان تدفق المعلومات قبل وأثناء وبعد أي حادث.
- **المعلومات الموثقة:** يجب التحكم في جميع الوثائق والسجلات المتعلقة بالنظام (مثل السياسات والخطط ونتائج التحليل) لضمان دقتها وتوفرها.
- 5. **البند 8: التشغيل (Operation)** هذا هو قلب المعيار، حيث يتم تنفيذ الأنشطة الفنية لاستمرارية الأعمال.
- **تخطيط التشغيل والتحكم فيه:** هنا يتم تنفيذ الأنشطة اليومية التي تضمن الجاهزية.
- **تحليل تأثيرات الأعمال وتقييم المخاطر (BIA & Risk Assessment):** هذا هو النشاط المحوري.
- **تحليل تأثيرات الأعمال (BIA):** عملية تحديد الأنشطة والعمليات الحيوية للمنظمة، وتقييم تأثير انقطاعها بمرور الوقت. ينتج عن هذه العملية تحديد "الوقت المستهدف للتعافي (RTO)" و "نقطة التعافي المستهدفة (RPO)" لكل نشاط.
- **تقييم المخاطر:** عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي يمكن أن تسبب انقطاعاً في الأعمال (مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية، انقطاع المرافق، الأوبئة).
- **استراتيجية استمرارية الأعمال:** بناءً على نتائج تحليل التأثيرات وتقييم المخاطر، تختار المنظمة الاستراتيجيات المناسبة لضمان الاستمرارية. قد تشمل الاستراتيجيات: تنويع الموردين، إنشاء مواقع عمل بديلة، نسخ البيانات

احتياطياً في موقع بعيد، تدريب الموظفين على مهام متعددة-Cross training). (

• إنشاء وتنفيذ إجراءات استمرارية الأعمال: يتم ترجمة الاستراتيجيات إلى "خطط استمرارية الأعمال (BCPs) "تفصيلية وموثقة. يجب أن تحتوي كل خطة على إجراءات واضحة خطوة بخطوة يجب اتباعها لتفعيل الخطة والتعافي والاستعادة.

• التمرين والاختبار: لا قيمة للخطة إن لم يتم اختبارها. يجب على المنظمة إجراء تمارين منتظمة (مثل التمارين النظرية، المحاكاة، الاختبارات الكاملة) للتحقق من فعالية الخطط والإجراءات وتحديد نقاط الضعف وتدريب الفرق المعنية (الحميري، 2023).

6. البند 9: تقييم الأداء (Performance Evaluation)

• الرصد والقياس والتحليل والتقييم: يجب على المنظمة مراقبة أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار مقابل الأهداف والسياسات المحددة.

• المراجعة الداخلية: (Internal Audit) يجب إجراء مراجعات داخلية دورية للتأكد من أن النظام يتوافق مع متطلبات المعيار ISO 22301 ومتطلبات المنظمة الخاصة.

• مراجعة الإدارة: (Management Review) يجب على الإدارة العليا مراجعة النظام بشكل دوري لتقييم مدى ملاءمته وكفايته وفعاليتها، واتخاذ قرارات بشأن التحسين المستمر.

7. البند 10: التحسين (Improvement)

• حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية: يجب وجود عملية لتحديد ومعالجة أي انحرافات أو حالات عدم مطابقة، واتخاذ إجراءات تصحيحية لمنع تكرارها.

• **التحسين المستمر:** يجب على المنظمة أن تسعى باستمرار لتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال الاستفادة من نتائج تقييم الأداء والمراجعات والتمارين والدروس المستفادة من الحوادث الفعلية.

إن تطبيق هذا المعيار يوفر لغة مشتركة وإطار عمل منظم للشركات، بما في ذلك الصغيرة والمتوسطة، لبناء قدرتها على الصمود بطريقة منهجية وقابلة للقياس والتحقق.

ثالثاً: أبعاد ومؤشرات قياس استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة يعد قياس استمرارية الأعمال أمراً حيوياً لتقييم مدى فعالية الجهود المبذولة. بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تكون عملية القياس عملية ومبسطة، وتركز على النتائج الملموسة. بناءً على الأدبيات والمعايير الدولية (الغامدي، 2022؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2021)، يمكن تحديد الأبعاد والمؤشرات الرئيسية التالية:

1. **بعد الجاهزية والتخطيط (Preparedness and Planning)**

Dimension) يقيس هذا البعد مدى استعداد المنظمة المسبق لمواجهة الاضطرابات.

• **مؤشر اكتمال تحليل تأثيرات الأعمال: (BIA Completion Index)**
نسبة العمليات الحيوية التي تم تحليلها وتحديد متطلبات تعافيتها (RTO/RPO) إلى إجمالي العمليات في المنظمة.

• **مؤشر اكتمال خطط استمرارية الأعمال: (BCP Completion Index)**
نسبة العمليات الحيوية التي تم إعداد خطط استمرارية موثقة لها.

• **مؤشر تغطية تقييم المخاطر (Risk Assessment Coverage Index):**
مدى شمولية عملية تقييم المخاطر لجميع أنواع المخاطر المحتملة (تشغيلية، مالية، تقنية، بشرية).

• مؤشر وجود فريق إدارة الأزمات (Crisis Management Team Existence): مؤشر نوعي (نعم/لا) يقيس ما إذا كان هناك فريق رسمي محدد لإدارة الأزمات بأدوار ومسؤوليات واضحة.

2. بعد القدرة على التعافي (Recovery Capability Dimension) يركز هذا البعد على قدرة المنظمة الفعلية على استعادة عملياتها بعد وقوع حادث.

• مؤشر تحقيق الوقت المستهدف للتعافي (RTO Achievement Rate): يتم قياسه أثناء التمارين أو الحوادث الفعلية. وهو نسبة المرات التي تم فيها استعادة عملية حيوية ضمن الوقت المستهدف المحدد لها في خطة الاستمرارية.

• مؤشر تحقيق نقطة التعافي المستهدفة (RPO Achievement Rate): يقيس مدى نجاح استعادة البيانات ضمن الحد الأقصى المسموح به لفقدان البيانات. على سبيل المثال، إذا كان RPO هو ساعة واحدة، فهل تم استعادة البيانات بحيث لا يتجاوز الفقدان بيانات آخر ساعة قبل الحادث؟

• مؤشر وقت تفعيل الخطة (Plan Activation Time): الوقت المستغرق من لحظة إعلان الحادث إلى لحظة البدء الفعلي في تنفيذ إجراءات خطة الاستمرارية. كلما قل هذا الوقت، زادت الكفاءة.

3. بعد مرونة الموارد (Resource Resilience Dimension) يقيس هذا البعد مدى قدرة الموارد الأساسية على الصمود والتكيف.

• مؤشر توافرية البنية التحتية البديلة (Alternate Infrastructure Availability): نسبة الموظفين الحرجين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى مواقع عمل بديلة مجهزة أو القدرة على العمل عن بعد بكفاءة كاملة.

- **مؤشر توافرية الأنظمة التقنية البديلة (Alternate IT Systems Availability):** يقاس من خلال نجاح اختبارات الانتقال إلى مركز البيانات الاحتياطي (Failover testing) والوقت الذي يستغرقه.
- **مؤشر مرونة سلسلة الإمداد (Supply Chain Resilience Index):** نسبة الموردين الحرجين الذين لديهم خطط استمرارية أعمال خاصة بهم، أو نسبة المواد الخام الحرجة التي يتوفر لها موردون بديلون معتمدون.
- **مؤشر الكفاءة والتدريب (Competency and Training Index):** نسبة أعضاء فرق الاستجابة الذين أكملوا التدريب المطلوب على خطط استمرارية الأعمال خلال العام الماضي.
- 4. **بعد إدارة الأزمات والاتصالات (Crisis Management and Communication Dimension):** يركز هذا البعد على فعالية القيادة والتواصل أثناء الفوضى.
- **مؤشر فعالية الاتصالات (Communication Effectiveness Score):** يمكن قياسه من خلال استطلاعات الرأي للموظفين والعملاء بعد التمارين أو الحوادث، لتقييم مدى وضوح وتوقيت ومصادقية الرسائل التي تم إرسالها.
- **مؤشر اتخاذ القرار في الأزمات (Crisis Decision-Making Speed):** متوسط الوقت المستغرق من قبل فريق إدارة الأزمات لاتخاذ القرارات الحاسمة أثناء المحاكاة.
- **مؤشر حماية السمعة (Reputation Protection Index):** يمكن قياسه بشكل غير مباشر من خلال رصد وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي بعد حادث ما، لتقييم حجم التغطية السلبية مقابل الإيجابية.

إن استخدام هذه الأبعاد والمؤشرات يمكّن الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحويل مفهوم استمرارية الأعمال من فكرة مجردة إلى مجموعة من الأهداف القابلة للقياس والإدارة والتحسين المستمر.

رابعاً: تحديات تطبيق استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من الأهمية البالغة لاستمرارية الأعمال، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات فريدة وكبيرة في تطبيقها بفعالية. هذه التحديات، إذا لم تتم معالجتها، يمكن أن تجعل هذه الشركات عرضة بشكل خطير للاضطرابات. من أبرز هذه التحديات:

1. **محدودية الموارد المالية:** يعد هذا التحدي هو الأكثر شيوعاً ووضوحاً. إن بناء نظام قوي لاستمرارية الأعمال يتطلب استثماراً مالياً في مجالات متعددة: تعيين استشاريين، تدريب الموظفين، شراء برامج للنسخ الاحتياطي، تجهيز مواقع عمل بديلة، أو حتى دفع أقساط تأمين إضافية. بالنسبة لشركة صغيرة تعمل على هامش ربح ضيقة، قد تبدو هذه التكاليف باهظة وغير مبررة، خاصة في غياب تهديد وشيك (الجنابي، 2018). غالباً ما يتم النظر إلى استمرارية الأعمال على أنها "مركز تكلفة" وليست "استثماراً"، مما يجعلها في أسفل قائمة الأولويات عند تخصيص الميزانيات.

2. **نقص الخبرة والمعرفة المتخصصة:** استمرارية الأعمال مجال متخصص يتطلب معرفة بالمعايير الدولية ومنهجيات تحليل التأثيرات وتقييم المخاطر وتصميم الاستراتيجيات. لا تستطيع معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة تحمل تكاليف توظيف مدير متخصص لاستمرارية الأعمال بدوام كامل. غالباً ما يتم إسناد هذه المهمة كمسؤولية إضافية إلى مدير تكنولوجيا المعلومات أو مدير العمليات أو حتى صاحب الشركة نفسه، الذي قد يفتقر إلى الوقت والخبرة اللازمة لتنفيذها بشكل صحيح (عبدالله، 2022). هذا النقص في الخبرة يمكن أن يؤدي إلى إعداد خطط سطحية وغير واقعية وغير قابلة للتطبيق عند وقوع أزمة حقيقية.

3. ثقافة "إطفاء الحرائق: (Reactive Culture) "يسود في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة ثقافة رد الفعل بدلاً من الفعل الاستباقي. ينشغل رواد الأعمال والمديرون بالعمليات اليومية الملحة والتحديات الفورية لدرجة أنه لا يتبقى لديهم وقت أو طاقة للتفكير في مخاطر مستقبلية محتملة. هناك ميل قوي للتعامل مع المشاكل عند ظهورها فقط. هذا التفكير قصير المدى يتعارض بشكل مباشر مع جوهر استمرارية الأعمال، الذي يقوم على التخطيط الاستباقي والتحضير للمستقبل. غالباً ما تكون هناك قناعة خاطئة بأن "هذا لن يحدث لنا"، والتي لا تتغير إلا بعد وقوع كارثة تكون قد تسببت بالفعل في أضرار لا يمكن إصلاحها (الشريف، 2021).

4. الاعتماد المفرط على أفراد رئيسيين: (Key Person Dependency) من السمات الشائعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة أن المعرفة والخبرة والسلطة تتركز في عدد قليل جداً من الأفراد، وأحياناً في شخص واحد فقط هو المالك أو المدير العام. هذا يخلق نقطة ضعف حرجية. ماذا يحدث لو أن هذا الشخص الرئيسي أصبح غير متاح فجأة بسبب مرض أو حادث؟ في كثير من الحالات، يمكن أن يؤدي غياب هذا الشخص إلى شلل تام في عملية صنع القرار والعمليات الحيوية. تفتقر هذه الشركات غالباً إلى توثيق العمليات وإجراءات نقل المعرفة، مما يجعل من الصعب على الآخرين تولي المسؤولية في حالات الطوارئ.

5. تعقيدات سلسلة الإمداد: في حين أن سلاسل الإمداد المعقدة تشكل تحدياً لجميع الشركات، إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تكون في وضع أضعف. فهي غالباً ما تفتقر إلى القدرة التفاوضية لفرض متطلبات استمرارية الأعمال على مورديها الكبار. قد تعتمد بشكل كبير على مورد واحد لمكون حاسم، وإذا واجه هذا المورد اضطراباً، تتوقف عمليات الشركة الصغيرة تماماً دون وجود بديل جاهز. كما أنها قد لا تمتلك القدرة المالية للاحتفاظ بمخزون كبير لمواجهة انقطاعات الإمداد (عطية، 2019).

6. **مقاومة التغيير من قبل الموظفين:** يمكن أن يُنظر إلى إدخال نظام لإدارة استمرارية الأعمال على أنه عبء عمل إضافي من قبل الموظفين المشغولين بالفعل. قد يقاومون المشاركة في التدريبات، أو توثيق الإجراءات، أو تحديث الخطط، معتبرين أنها أنشطة "بيروقراطية" تصرفهم عن مهامهم "الحقيقية". يتطلب التغلب على هذا التحدي قيادة قوية وتواصلًا فعالاً لشرح "لماذا" تعتبر هذه الأنشطة حيوية لضمان أمنهم الوظيفي واستمرارية الشركة التي يعملون بها.

يتطلب التغلب على هذه التحديات نهجاً مبتكراً. يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى حلولاً قابلة للتطوير ومناسبة لحجمها. بدلاً من محاولة تطبيق معيار ISO 22301 بالكامل دفعة واحدة، يمكنها البدء بالأساسيات: تحديد العمليات الأكثر أهمية، وتحديد أكبر المخاطر التي تهددها، ووضع خطط بسيطة وواضحة، والتأكد من أن الجميع يعرفون ما يجب عليهم فعله في حالات الطوارئ. كما يمكن للجهات الحكومية والغرف التجارية أن تلعب دوراً حيوياً في تقديم الدعم الفني والتدريب والقوالب الجاهزة لمساعدة هذه الشركات على بناء قدراتها في مجال استمرارية الأعمال.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

أولاً: تعريف المخاطر وأنواعها

في صميم أي نشاط بشري أو تجاري يكمن مفهوم "عدم اليقين" (Uncertainty) "إدارة المخاطر هي النهج المنظم للتعامل مع هذا اللايقين. يُعرّف **الخطر (Risk)** بشكل عام بأنه "أثر عدم اليقين على الأهداف (Effect of uncertainty on objectives)، وفقاً للمعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000. هذا التعريف دقيق ومهم لعدة أسباب. أولاً، هو يربط الخطر مباشرة بـ "الأهداف". فالحدث لا يعتبر خطراً إلا إذا كان يؤثر (سلباً أو إيجاباً) على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

الاستراتيجية أو التشغيلية أو المالية. ثانياً، كلمة "أثر (Effect)" تشير إلى الانحراف عن المتوقع، وهذا الانحراف يمكن أن يكون سلبياً (Threat - أو إيجابياً (Opportunity). هذا يعني أن إدارة المخاطر الحديثة لا تقتصر على منع الخسائر فحسب، بل تشمل أيضاً الاستعداد لاقتناص الفرص التي تنشأ من عدم اليقين (مرعي وآخرون، 2020).

على سبيل المثال، ظهور تكنولوجيا جديدة قد يمثل تهديداً لشركة تستخدم التكنولوجيا القديمة، ولكنه يمثل في نفس الوقت فرصة لشركة أخرى تتبناها بسرعة لتتفوق على منافسيها. يتكون الخطر من عنصرين رئيسيين:

1. **احتمالية الحدث (Probability/Likelihood):** ما هو مدى ترجيح وقوع الحدث؟

2. **حجم التأثير (Impact/Consequence):** ما هي العواقب المترتبة على المنظمة في حال وقوع الحدث؟

إن فهم وتصنيف المخاطر هو الخطوة الأولى نحو إدارتها بفعالية. لا تواجه جميع الشركات نفس المخاطر، ولكن يمكن تصنيف المخاطر التي تواجهها معظم المنظمات، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلى فئات رئيسية لمساعدتها على التفكير بشكل منهجي (الدوري والعملية، 2017؛ بكة للتعليم، 2024).

أنواع المخاطر الرئيسية:

1. **المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks):** هي المخاطر التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ورؤيتها المستقبلية. غالباً ما تكون هذه المخاطر خارجية المصدر ويصعب التحكم فيها، ولكن يمكن الاستعداد لها.

• **مخاطر السوق:** التغيرات في تفضيلات العملاء، ظهور منافسين جدد، حروب الأسعار، أو دخول منتجات بديلة إلى السوق.

- **مخاطر السمعة:** أي حدث يمكن أن يضر بصورة الشركة وعلامتها التجارية، مثل فضيحة أخلاقية، أو منتج معيب، أو خدمة عملاء سيئة تنتشر على وسائل التواصل الاجتماعي.
- **المخاطر السياسية والقانونية:** التغيرات في القوانين واللوائح الحكومية (مثل قوانين الضرائب، اللوائح البيئية، قوانين العمل)، أو عدم الاستقرار السياسي في الأسواق التي تعمل فيها الشركة.
- **مخاطر عدم الابتكار:** الفشل في مواكبة التطورات التكنولوجية أو نماذج الأعمال الجديدة، مما يؤدي إلى أن تصبح منتجات الشركة أو خدماتها قديمة وغير مرغوب فيها.
- 1. **المخاطر التشغيلية: (Operational Risks)** هي المخاطر الناتجة عن فشل أو عدم كفاية العمليات الداخلية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو بسبب أحداث خارجية مباشرة. هذه هي المخاطر التي تواجهها المنظمة في أنشطتها اليومية.
 - **مخاطر الأفراد:** أخطاء الموظفين، الاحتيال، نقص الكفاءة والتدريب، الإضرابات العمالية، أو الاعتماد المفرط على موظف رئيسي.
 - **مخاطر العمليات: (Process Risks)** وجود عيوب في تصميم تدفق العمل، عدم وجود إجراءات موحدة، أو فشل في الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى الهدر أو انخفاض الجودة.
 - **مخاطر الأنظمة والتكنولوجيا:** تعطل أنظمة الكمبيوتر، فشل الشبكات، فقدان البيانات، الهجمات السيبرانية (مثل فيروسات الفدية)، أو عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية.
 - **مخاطر سلسلة الإمداد:** فشل الموردين في التسليم في الوقت المحدد أو بالجودة المطلوبة، أو انقطاع الإمدادات بسبب كوارث أو مشكلات لوجستية.

• **مخاطر قانونية وتنظيمية: (Compliance Risks)** الفشل في الالتزام بالمتطلبات القانونية والصحية والسلامة والبيئية، مما قد يؤدي إلى غرامات ودعاوى قضائية.

2. **المخاطر المالية: (Financial Risks)** هي المخاطر المتعلقة بالإدارة المالية للمنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

• **مخاطر الائتمان:** خطر عدم قدرة العملاء أو المدينين على سداد ديونهم للشركة.

• **مخاطر السيولة:** خطر عدم توفر النقد الكافي لدى الشركة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، حتى لو كانت الشركة رابحة على الورق.

• **مخاطر السوق المالية:** التغيرات في أسعار الفائدة، أو أسعار صرف العملات الأجنبية، أو أسعار السلع التي تؤثر على تكاليف الشركة وإيراداتها.

• **مخاطر الاستثمار:** الخسائر المحتملة في قيمة الاستثمارات التي تقوم بها الشركة.

2. **مخاطر الحوادث أو الأخطار: (Hazard Risks)** تُعرف أيضاً بالمخاطر البحتة (Pure Risks) لأنها لا تحمل أي فرصة للربح، فقط احتمالية الخسارة.

• **الكوارث الطبيعية:** الزلازل، الفيضانات، العواصف، الحرائق.

• **الحوادث:** حوادث العمل التي تؤدي إلى إصابات الموظفين، أو تلف الممتلكات والمعدات.

• **مخاطر المسؤولية تجاه الغير:** خطر رفع دعاوى قضائية ضد الشركة من قبل أطراف ثالثة (مثل العملاء أو الزوار) بسبب أضرار لحقت بهم نتيجة لمنتجات الشركة أو عملياتها.

بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، من الضروري عدم التركيز على نوع واحد من المخاطر (مثل التشغيلية) وإهمال الأنواع الأخرى. قد تكون الشركة ممتازة في عملياتها اليومية، لكنها قد تفشل بسبب خطر استراتيجي لم تتوقعه، مثل تغير جذري في سلوك المستهلك. إن الفهم الشامل لهذه الأنواع هو الأساس لبناء عملية إدارة مخاطر متكاملة وفعالة.

ثانياً: مفهوم وأهداف عملية إدارة المخاطر

لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة دفاعية تهدف إلى شراء بوالص التأمين. لقد تطورت لتصبح عملية استراتيجية ومستمرة ومنهجية يتم تطبيقها عبر المنظمة بأكملها، وتهدف إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تحديد وفهم ومعالجة حالات عدم اليقين التي تواجهها (أبو النصر، 2019). إنها ليست مسؤولية قسم واحد، بل هي ثقافة يجب أن تتبناها المنظمة بأكملها، من مجلس الإدارة إلى موظفي الخطوط الأمامية.

المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر الفعالة (وفقاً لـ: ISO 31000)

- **خلق القيمة وحمايتها:** الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو المساعدة في تحقيق الأهداف، وبالتالي خلق قيمة للمنظمة وحمايتها من التآكل.
- **جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية:** لا ينبغي أن تكون إدارة المخاطر نشاطاً منفصلاً، بل يجب دمجها في الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، وعمليات صنع القرار اليومية.
- **منهجية ومنظمة وفي الوقت المناسب:** تساهم المنهجية المنظمة في تحقيق الكفاءة والحصول على نتائج متسقة وموثوقة.

- **مبنية على أفضل المعلومات المتاحة:** تستند القرارات المتعلقة بالمخاطر على أفضل البيانات والمعلومات المتاحة، والتي قد تشمل الخبرة التاريخية، وآراء الخبراء، وتحليل البيانات.
- **مكيفة حسب السياق:** يجب تصميم إطار وعملية إدارة المخاطر لتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة وأهدافها المحددة.
- **تأخذ العوامل البشرية والثقافية في الاعتبار:** تدرك إدارة المخاطر الفعالة أن قدرات الأفراد وتصوراتهم وثقافة المنظمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على جميع جوانب العملية.
- **شفافة وشاملة:** يجب إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بشكل مناسب في جميع مراحل العملية لضمان أخذ وجهات نظرهم في الاعتبار.
- **ديناميكية وتفاعلية ومستجيبة للتغيير:** يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر قادرة على استشعار التغييرات والاستجابة لها. البيئة والمخاطر تتغير باستمرار، ويجب أن تتكيف العملية معها.
- **تسهل التحسين المستمر للمنظمة:** يجب على المنظمة أن تسعى باستمرار لتطوير وتحسين إطار وعملية إدارة المخاطر الخاصة بها.
- **أهداف إدارة المخاطر:** تسعى عملية إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تساهم في نجاح واستدامة المنظمة (الهيئي، 2017).

1. الأهداف الاستراتيجية:

- **دعم اتخاذ القرارات:** تزويد صانعي القرار بمعلومات واضحة حول المخاطر والفرص المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية المختلفة (مثل دخول سوق جديد، أو إطلاق منتج جديد)، مما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معلومات وليس على الحدس فقط.

- **تحسين تخصيص الموارد:** من خلال تحديد المخاطر الأكبر التي تواجه المنظمة، يمكن توجيه الموارد المحدودة (المال، الوقت، الأفراد) لمعالجة هذه المخاطر ذات الأولوية، مما يزيد من كفاءة استخدام رأس المال.
- **تعزيز المرونة التنظيمية:** بناء قدرة المنظمة على توقع الصدمات والتكيف معها والتعافي منها بسرعة، مما يحمي قيمتها على المدى الطويل.

2. الأهداف التشغيلية:

- **تقليل الانقطاعات غير المتوقعة:** تحديد نقاط الضعف في العمليات والأنظمة واتخاذ إجراءات وقائية لتقليل احتمالية حدوث الأعطال والانقطاعات، مما يحسن من كفاءة وموثوقية العمليات.
- **حماية الأصول:** حماية أصول المنظمة المادية (المباني والمعدات) وغير المادية (البيانات والسمعة والملكية الفكرية) من التلف أو فقدان أو السرقة.
- **ضمان سلامة الأفراد:** توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين والعملاء والزوار من خلال تحديد ومعالجة مخاطر الصحة والسلامة المهنية.

3. الأهداف المالية والامتثال:

- **استقرار الأداء المالي:** تقليل التقلبات غير المتوقعة في الإيرادات والتكاليف من خلال إدارة المخاطر المالية مثل مخاطر أسعار الفائدة والعملات.
- **ضمان الامتثال للقوانين واللوائح:** تتبّع التغييرات في البيئة القانونية والتنظيمية والتأكد من التزام المنظمة بجميع المتطلبات لتجنب الغرامات والعقوبات القانونية والإضرار بالسمعة.

. **تعزيز ثقة المستثمرين والمقرضين:** المنظمة التي تظهر نهجاً قوياً في إدارة المخاطر تعتبر أقل خطورة، مما يزيد من ثقة المستثمرين والمؤسسات المالية في التعامل معها.

بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، قد تبدو هذه الأهداف طموحة، ولكن يمكن تحقيقها من خلال نهج عملي. الهدف ليس القضاء على جميع المخاطر، فهذا مستحيل وغير مرغوب فيه (لأن المخاطر مرتبطة بالفرص)، بل الهدف هو فهم المخاطر واتخاذ قرارات واعية حول أي المخاطر يجب تجنبها، وأيها يجب تخفيفها، وأيها يمكن قبوله سعياً وراء تحقيق الأهداف.

ثالثاً: مراحل وعمليات إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) تعتبر عملية إدارة المخاطر دورة مستمرة ومتكررة، وليست مشروعاً له بداية ونهاية. تتكون هذه العملية من سلسلة من الخطوات المنطقية والمتراصة التي تشكل إطار عمل لمعالجة المخاطر بفعالية. تشكل هذه المراحل الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي كما تم تحديدها في العديد من الأطر القياسية مثل ISO 31000 (و COSO ERM لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي، 2017).

1. **تحديد المخاطر: (Risk Identification)** هذه هي الخطوة الأولى والأساس الذي تبنى عليه جميع الخطوات اللاحقة. الهدف هنا هو "تحديد وتوصيف المخاطر التي قد تساعد المنظمة أو تمنعها من تحقيق أهدافها". إذا لم يتم تحديد خطر ما، فلن تتم إدارته. يجب أن تكون هذه العملية شاملة ومنهجية.

. **المدخلات:** أهداف المنظمة، سياقها الداخلي والخارجي، قائمة الأطراف المعنية، نطاق العملية.

. **الأدوات والتقنيات الشائعة:**

. **العصف الذهني: (Brainstorming)** جمع فريق من مختلف الإدارات والتخصصات لتوليد قائمة بالمخاطر المحتملة.

- **مقابلات الخبراء: (Expert Interviews)** إجراء مقابلات مع أصحاب الخبرة داخل وخارج المنظمة.
- **تحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:** (يمكن استخدام هذا التحليل الاستراتيجي لتحديد المخاطر الناشئة من نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية).
- **قوائم المراجعة: (Checklists)** استخدام قوائم مراجعة مبنية على الخبرات السابقة أو معايير الصناعة.
- **تحليل البيانات التاريخية:** مراجعة سجلات الحوادث السابقة والخسائر لتحديد الأنماط والمخاطر المتكررة.
- **تحليل السيناريو:** التفكير في سيناريوهات "ماذا لو؟" لاستكشاف المخاطر المحتملة في المستقبل.
- **المخرجات:** سجل المخاطر (Risk Register) ، وهو وثيقة حية تسجل جميع المخاطر التي تم تحديدها، ووصفها، وتحديد أسبابها المحتملة، وعواقبها الأولية.
- 2. **تقييم وتحليل المخاطر: (Risk Assessment and Analysis)** بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة فهمها بشكل أعمق وتحديد أولوياتها. الهدف هو "تحليل احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره".
- **تحليل الخطر: (Risk Analysis)**
 - **تحليل الاحتمالية: (Likelihood Analysis)** تقدير مدى ترجيح وقوع الخطر. يمكن أن يكون التقدير نوعياً (مرتفع، متوسط، منخفض) أو كمياً (نسبة مئوية أو تكرار متوقع).

• **تحليل التأثير: (Impact Analysis)** تقدير العواقب المترتبة على أهداف المنظمة إذا وقع الخطر. يمكن أن يكون التأثير مالياً (خسارة إيرادات)، أو تشغيلياً (توقف الإنتاج)، أو على السمعة.

• **تقييم الخطر: (Risk Evaluation)**

• هنا يتم استخدام نتائج التحليل لاتخاذ قرار بشأن أهمية كل خطر. الأداة الأكثر شيوعاً هي **مصفوفة المخاطر (Risk Matrix)** أو **خريطة الحرارة (Heat Map)**، التي تضع الاحتمالية على محور والتأثير على المحور الآخر.

• يتم تصنيف المخاطر إلى مستويات (على سبيل المثال: شديد، عالي، متوسط، منخفض) بناءً على موقعها في المصفوفة. هذا التصنيف يساعد في تحديد المخاطر التي تتطلب اهتماماً فورياً (الموجودة في المنطقة الحمراء) وتلك التي يمكن مراقبتها (في المنطقة الخضراء).

• **المخرجات:** سجل مخاطر محدث ومُثرى بتقييم لكل خطر، وقائمة بالمخاطر ذات الأولوية.

3. **الاستجابة للمخاطر: (Risk Response / Treatment)** بناءً على التقييم، يتم اختيار وتنفيذ أنسب استراتيجية للتعامل مع كل خطر. الهدف هو "تعديل الخطر" لجعله ضمن المستوى المقبول للمنظمة (Risk Appetite).

• **خيارات الاستجابة للتهديدات (المخاطر السلبية):**

• **التجنب: (Avoidance)** إيقاف النشاط الذي يسبب الخطر. على سبيل المثال، قد تقرر شركة عدم دخول سوق جديد شديد التقلب لتجنب المخاطر السياسية.

- **التخفيف: (Mitigation / Reduction)** اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية الخطر أو تأثيره. على سبيل المثال، تركيب أنظمة إطفاء حريق لتخفيف تأثير الحريق، أو تدريب الموظفين لتقليل احتمالية حدوث أخطاء.
- **النقل: (Transfer / Sharing)** تحويل جزء من الخطر أو كله إلى طرف ثالث. المثال الكلاسيكي هو شراء بوليصة تأمين. مثال آخر هو التعاقد من الباطن على نشاط معين مع شركة متخصصة.
- **القبول: (Acceptance / Retention)** اتخاذ قرار واعٍ بقبول الخطر وعدم اتخاذ أي إجراء. يتم هذا عادة مع المخاطر ذات الاحتمالية والتأثير المنخفضين، حيث تكون تكلفة معالجتها أعلى من الخسارة المحتملة.
- **خيارات الاستجابة للفرص (المخاطر الإيجابية):**
 - **الاستغلال: (Exploit)** اتخاذ إجراءات لضمان تحقيق الفرصة.
 - **التحسين: (Enhance)** زيادة احتمالية أو تأثير الفرصة.
 - **المشاركة: (Share)** الدخول في شراكة مع طرف آخر لديه قدرة أفضل على اغتنام الفرصة.
 - **القبول: (Accept)** قبول الفرصة دون اتخاذ إجراءات استباقية.
- **المخرجات: خطط عمل لمعالجة المخاطر، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها والجدول الزمني.**
- 4. **المراقبة والمراجعة: (Monitoring and Review)** إدارة المخاطر ليست عملية ثابتة. المخاطر تتغير، والبيئة تتغير، وأهداف المنظمة تتغير. لذلك، يجب أن تكون هناك عملية مستمرة للمراقبة والمراجعة.

• أهداف المراقبة والمراجعة:

- التحقق من أن ضوابط وإجراءات الاستجابة للمخاطر فعالة وتعمل كما هو مخطط لها.
- تحديد أي تغييرات في المخاطر الحالية (زيادة أو نقصان في الاحتمالية أو التأثير).
- تحديد المخاطر الجديدة التي قد تظهر.
- التأكد من أن عملية إدارة المخاطر نفسها لا تزال مناسبة وفعالة.

• الأنشطة:

- **المراقبة المستمرة:** تتبع مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators - KRIs).

- **المراجعات الدورية:** عقد اجتماعات منتظمة لمراجعة سجل المخاطر.
- **مراجعة الحوادث:** التعلم من الدروس المستفادة عند وقوع أي حوادث أو خسائر.

- **المخرجات:** تقارير عن حالة المخاطر، توصيات للتحسين، وتحديثات على سجل المخاطر وخطط الاستجابة.

هذه الدورة (تحديد -> تقييم -> استجابة -> مراقبة) تضمن أن إدارة المخاطر تظل عملية حية وديناميكية، تساعد المنظمة على التنقل في بيئة دائمة التغير.

رابعاً: إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

مع تزايد تعقيد المخاطر وإدراك أن المخاطر في قسم ما يمكن أن تؤثر على المنظمة بأكملها، ظهر مفهوم "إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)". يمثل هذا المفهوم تطوراً ونضجاً لفكرة إدارة المخاطر التقليدية التي كانت تعمل غالباً في صوامع منعزلة - (Silos) حيث تدير إدارة المالية

المخاطر المالية، وتدير إدارة العمليات المخاطر التشغيلية، وهكذا، دون وجود رؤية شاملة.

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) هي "عملية متكاملة ومنسقة على مستوى المنظمة بأكملها، تهدف إلى إدارة كافة المخاطر التي تواجهها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية". إنها نظرة شمولية (Holistic) للمخاطر، تعترف بالترابط بين المخاطر المختلفة وتديرها ضمن محفظة واحدة (Portfolio View).

أحد أشهر وأكثر الأطر استخداماً في هذا المجال هو إطار COSO ERM، الذي أصدرته "لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)". إصدار النسخة المحدثّة في عام 2017 تحت عنوان "إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء". يهدف هذا الإطار إلى مساعدة المنظمات على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها من خلال تحسين نهجها في إدارة المخاطر (لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي، 2017).

يتكون إطار COSO ERM 2017 من خمسة مكونات مترابطة وعشرين مبدأً داعماً لها:

1. المكون الأول: الحوكمة والثقافة (Governance and Culture) هذا هو

الأساس الذي يبنى عليه كل شيء آخر. إنه يحدد "نبرة القمة (Tone at the top) ويؤكد على أهمية إدارة المخاطر.

• المبادئ: يمارس مجلس الإدارة رقابة على المخاطر، ويتم إنشاء هياكل تشغيلية مناسبة، ويتم تحديد الثقافة المرغوبة، ويتم إظهار الالتزام بالقيم الأساسية، ويتم جذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الأكفاء.

2. **المكون الثاني: الاستراتيجية وتحديد الأهداف (Strategy and Objective-Setting)** يربط هذا المكون إدارة المخاطر بشكل مباشر بعملية التخطيط الاستراتيجي.

- المبادئ: تحليل سياق الأعمال، تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite)، تقييم الاستراتيجيات البديلة، وصياغة أهداف العمل.

3. **المكون الثالث: الأداء (Performance)** هذا هو المكون الذي يتضمن المراحل العملية لإدارة المخاطر التي تمت مناقشتها سابقاً.

- المبادئ: تحديد المخاطر، تقييم شدة المخاطر، تحديد أولويات المخاطر، تنفيذ استجابات المخاطر، وتطوير رؤية محفظة المخاطر.

4. **المكون الرابع: المراجعة والمراقبة (Review and Revision)** يركز هذا المكون على كيفية مراجعة أداء إدارة المخاطر مع مرور الوقت.

- المبادئ: تقييم التغيير الجوهري، مراجعة المخاطر والأداء، والسعي لتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

5. **المكون الخامس: المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير (Information, Communication, and Reporting)** يؤكد هذا المكون على أهمية تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لدعم عملية إدارة المخاطر.

- المبادئ: الاستفادة من المعلومات والأنظمة، وتوصيل معلومات المخاطر، وتقديم تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء.

لماذا يعتبر ERM مهماً للشركات الصغيرة والمتوسطة؟ قد يبدو إطار ERM معقداً ومصمماً للشركات الكبرى، ولكن يمكن تكييف مبادئه لتناسب الشركات الصغيرة والمتوسطة. الفائدة الرئيسية هي أنه يشجع صاحب العمل أو المدير على التفكير في المخاطر بشكل شامل. بدلاً من القلق فقط بشأن تعطل آلة (خطر تشغيلي)، يبدأ في التفكير في: كيف يؤثر هذا العطل على سمعتنا إذا تأخرنا في التسليم للعميل

الرئيسي (خطر السمعة)؟ وهل لدينا سيولة كافية لتغطية تكاليف الإصلاح الفوري (خطر مالي)؟ وهل هناك تكنولوجيا جديدة يمكن أن تجعل هذه الآلة قديمة تماماً (خطر استراتيجي)؟ هذه النظرة المتكاملة تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وتحديد الأولويات بشكل أكثر فعالية، وبناء منظمة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة مجموعة واسعة من التحديات والفرص. إن تبني عقلية ERM ، حتى لو كان التطبيق مبسطاً، يمكن أن يمثل نقلة نوعية في النضج الإداري للشركة الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

أولاً: إدارة المخاطر كمدخل أساسي لاستمرارية الأعمال
لا يمكن الحديث عن استمرارية الأعمال دون وجود أساس متين من إدارة المخاطر. العلاقة بين المفهومين ليست مجرد ارتباط، بل هي علاقة سببية وتكاملية عميقة. يمكن القول بأن إدارة المخاطر هي المحرك الوقائي والاستباقي، بينما استمرارية الأعمال هي المحرك التفاعلي والتصحيحي الذي يتم تفعيله عندما تفشل الدفاعات

الوقائية. إنهما وجهان لعملة واحدة هي "المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)".

لفهم هذه العلاقة، يمكن تشبيه إدارة المخاطر بنظام الرادار في سفينة تبحر في محيط مليء بالجبال الجليدية. يقوم نظام الرادار (إدارة المخاطر) بمسح الأفق باستمرار لتحديد الجبال الجليدية المحتملة (المخاطر)، وتقييم حجمها ومسارها (تقييم المخاطر)، وتنبيه القبطان لاتخاذ إجراءات وقائية مثل تغيير مسار السفينة لتجنب الاصطدام (الاستجابة للمخاطر). أما استمرارية الأعمال، فهي خطة الطوارئ التي يتم تفعيلها إذا فشل الرادار لسبب ما أو ظهر جبل جليدي بشكل مفاجئ، واصطدمت به السفينة. تتضمن خطة الطوارئ (استمرارية الأعمال) إجراءات لإغلاق الأجزاء المتضررة، وإنقاذ الركاب، وإصلاح هيكل السفينة، ومواصلة الإبحار نحو وجهتها بأقل قدر ممكن من التأخير والخسائر (الخالدي، 2021).

بدون نظام الرادار (إدارة المخاطر)، ستكون السفينة عمياء، وتعتمد فقط على ردود الفعل بعد فوات الأوان. وبدون خطة طوارئ (استمرارية الأعمال)، حتى لو تم اكتشاف الخطر، قد لا تكون هناك قدرة منظمة على التعامل مع عواقبه، مما يؤدي إلى غرق السفينة.

كيف تغذي إدارة المخاطر عملية استمرارية الأعمال؟ إن مخرجات عملية إدارة المخاطر تشكل المدخلات الأساسية والحيوية لعملية تخطيط استمرارية الأعمال.

1. **تحديد نطاق استمرارية الأعمال:** من خلال تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة، تساعد إدارة المخاطر في تحديد العمليات والأنظمة والأصول الأكثر عرضة للخطر. هذا يساعد مخططي استمرارية الأعمال على تركيز جهودهم ومواردهم المحدودة على حماية الجوانب الأكثر أهمية وحرجية في المنظمة.

2. **المدخلات الرئيسية لتحليل تأثيرات الأعمال (BIA):** يوفر "تقييم المخاطر" معلومات حيوية لـ "تحليل تأثيرات الأعمال". فعند تقييم تأثير انقطاع عملية

ما، يجب الأخذ في الاعتبار المخاطر التي قد تسبب هذا الانقطاع. على سبيل المثال، انقطاع خدمة العملاء لمدة يوم واحد قد يكون تأثيره المالي "متوسطاً" في الظروف العادية، ولكن إذا كان سبب الانقطاع هو هجوم سيبراني أدى إلى سرقة بيانات العملاء (وهو خطر تم تحديده في عملية إدارة المخاطر)، فإن التأثير على السمعة سيكون "كارثياً". هذا الربط يجعل تحليل تأثيرات الأعمال أكثر واقعية ودقة (عبد العال، 2020).

3. **تحديد السيناريوهات للاختبار والتمرين:** توفر عملية تحديد المخاطر قائمة بالسيناريوهات المحتملة التي يجب أن تستعد لها المنظمة. هذه السيناريوهات (مثل انقطاع الكهرباء لفترة طويلة، هجوم فيروس الفدية، غياب عدد كبير من الموظفين بسبب وباء) تشكل الأساس الذي يتم بناء تمارين ومحاكاة استمرارية الأعمال عليه. بدون هذه السيناريوهات المستمدة من تقييم واقعي للمخاطر، ستكون التمارين مجرد تخمينات غير واقعية (الحميري، 2023).

4. **تحديد استراتيجيات الاستجابة والتعافي:** إن فهم طبيعة المخاطر يساعد في اختيار استراتيجيات الاستمرارية المناسبة. إذا كان الخطر الرئيسي هو حريق في المبنى، فإن استراتيجية الاستمرارية يجب أن تركز على وجود موقع عمل بديل. إذا كان الخطر الرئيسي هو فشل المورد الوحيد، فإن الاستراتيجية يجب أن تركز على تحديد موردين بديلين. إذا كان الخطر هو هجوم سيبراني، فالاستراتيجية يجب أن تركز على النسخ الاحتياطي للبيانات خارج الموقع (Offline Backups) وخطط الاستجابة للحوادث السيبرانية.

الفرق والتكامل: من المهم أيضاً فهم الفروق الدقيقة بين المجالين لتوضيح تكاملهما:

• **النطاق:** إدارة المخاطر لها نطاق أوسع، حيث تتعامل مع جميع أنواع المخاطر التي تؤثر على جميع أهداف المنظمة (الاستراتيجية، المالية، الامتثال، إلخ)، بما في ذلك المخاطر الإيجابية (الفرص). أما استمرارية الأعمال فتركز بشكل أكثر تحديداً على نوع واحد من المخاطر: "مخاطر

الانقطاع التشغيلي (Disruptive Risks) "، وتهدف إلى ضمان استمرار العمليات الحيوية عند وقوعها.

• **التركيز:** تركز إدارة المخاطر بشكل كبير على "الوقاية" من خلال تحديد المخاطر وتخفيفها قبل وقوعها. بينما تركز استمرارية الأعمال بشكل أكبر على "الاستعداد والاستجابة" للتعامل مع عواقب الحوادث التي وقعت بالفعل على الرغم من الجهود الوقائية.

• **الأفق الزمني:** إدارة المخاطر عملية مستمرة ذات نظرة استراتيجية طويلة الأمد. استمرارية الأعمال، على الرغم من أنها تتطلب تخطيطاً مسبقاً، إلا أن جوهرها يتم تفعيله في إطار زمني قصير جداً أثناء الأزمات وبعدها مباشرة.

في منظمة ناضجة، لا يعمل هذان المجالان في عزلة. يتم دمج "تقييم مخاطر الانقطاع" كجزء من إطار إدارة المخاطر المؤسسية الشامل (ERM) وتعتبر خطط استمرارية الأعمال إحدى "استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (Risk Response)" التي يتم وضعها لمعالجة مخاطر الانقطاع التي تم تقييمها بأنها عالية التأثير. هذا التكامل يضمن أن المنظمة لا تقوم فقط بتجنب المخاطر، بل هي مستعدة أيضاً للتعامل معها إذا تحققت، مما يخلق نهجاً دفاعياً متعدد الطبقات يزيد من مرونتها بشكل كبير.

ثانياً: دور كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر في تعزيز أبعاد استمرارية الأعمال لتعميق فهم العلاقة التكاملية، يمكن تحليل كيف تساهم كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر بشكل مباشر في تعزيز أبعاد استمرارية الأعمال التي تم تحديدها سابقاً.

1. **أثر "تحديد المخاطر" على استمرارية الأعمال:** عملية تحديد المخاطر هي حجر الزاوية الذي تبنى عليه الجاهزية. فمن المستحيل الاستعداد لتهديد غير معروف.

• **تعزيز بعد "الجاهزية والتخطيط":** عندما تقوم شركة صغيرة بتحديد مخاطر مثل "الاعتماد على اتصال إنترنت واحد فقط" أو "عدم وجود نسخ احتياطية للبيانات المالية"، فإن هذا التحديد بحد ذاته يرفع مستوى الوعي ويخلق الحاجة الملحة لوضع خطط. بدون هذه الخطوة، قد لا تدرك الشركة أصلاً أنها معرضة لخطر التوقف التام عن العمل. إن سجل المخاطر الذي يتم إنشاؤه يصبح بمثابة خارطة طريق لمخططي استمرارية الأعمال، يوضح لهم أين تكمن نقاط الضعف التي يجب معالجتها.

• **تعزيز بعد "مرونة الموارد":** يساعد تحديد المخاطر على كشف نقاط الضعف في الموارد. على سبيل المثال، تحديد خطر "غياب الموظف الرئيسي المسؤول عن كشوف المرتبات" يدفع الشركة إلى التفكير في تدريب موظف آخر على نفس المهمة (Cross-training)، مما يعزز مرونة الموارد البشرية. تحديد خطر "تعطل الطابعة الرئيسية" قد يدفع الشركة إلى التعاقد مع مكتبة قريبة كخطة طوارئ للطباعة، مما يعزز مرونة الموارد المادية.

2. **أثر "تقييم المخاطر" على استمرارية الأعمال:** إذا كان تحديد المخاطر يخبرنا "ماذا يمكن أن يحدث؟"، فإن تقييم المخاطر يخبرنا "ما هي المخاطر التي يجب أن نقلق بشأنها أكثر؟".

• **تعزيز بعد "الجاهزية والتخطيط":** الموارد دائماً محدودة، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. لا يمكن وضع خطط استمرارية لكل خطر محتمل. تساعد مصفوفة المخاطر على تحديد الأولويات بشكل موضوعي. يتم تركيز جهود التخطيط والموارد على المخاطر الموجودة في المنطقة "الحمراء" (ذات الاحتمالية والتأثير المرتفعين)، مثل "هجوم فيروس الفدية". بينما يمكن قبول المخاطر في المنطقة "الخضراء" (ذات الاحتمالية والتأثير

(المنخفضين)، مثل "نفاد ورق الطابعة". هذا يضمن أن تكون خطط استمرارية الأعمال مركزة وفعالة من حيث التكلفة (الغامدي، 2022).

• **تعزيز بعد "القدرة على التعافي":** يرتبط تقييم تأثير الخطر بشكل مباشر بتحديد متطلبات التعافي. (RTO/RPO) الخطر الذي تم تقييمه بأن له تأثيراً "كارثياً" على الإيرادات والسمعة سيتطلب وقتاً مستهدفاً للتعافي (RTO) قصيراً جداً (ربما دقائق أو ساعات)، ونقطة تعافٍ مستهدفة (RPO) قريبة من الصفر. في المقابل، الخطر ذو التأثير "المنخفض" قد يسمح بـ RTO أطول (أيام) و RPO أكثر مرونة. هذا الربط يضمن أن تكون أهداف التعافي متناسبة مع أهمية العملية وخطورة التهديد.

3. **أثر "الاستجابة للمخاطر" على استمرارية الأعمال:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها بناء الدفاعات. تعتبر العديد من إجراءات استمرارية الأعمال في جوهرها "استجابات" للمخاطر التي تم تحديدها وتقييمها.

• **تعزيز بعد "القدرة على التعافي":** استراتيجية "نقل الخطر" من خلال شراء بوليصة تأمين على انقطاع الأعمال (Business Interruption Insurance) هي استجابة للمخاطر المالية للانقطاع، وهي تعزز القدرة على التعافي المالي. استراتيجية "تخفيف الخطر" من خلال إنشاء نسخ احتياطية منتظمة للبيانات في موقع سحابي هي استجابة لخطر فقدان البيانات، وهي تعزز بشكل مباشر القدرة على استعادة المعلومات الحيوية.

• **تعزيز بعد "مرونة الموارد":** إن اختيار استراتيجية استجابة مثل "تخفيف الخطر" من خلال توقيع عقود مع موردين بديلين هي جوهر بناء سلسلة إمداد مرنة. إن تجهيز الموظفين بأجهزة كمبيوتر محمولة وبرامج للوصول الآمن للشبكة عن بعد هو استجابة لخطر عدم إمكانية الوصول إلى المكتب، وهو يعزز مرونة الموارد البشرية والتقنية.

4. أثر "مراقبة ومراجعة المخاطر" على استمرارية الأعمال: العالم لا يتوقف عن التغير، وكذلك المخاطر. المراقبة المستمرة تضمن أن تظل خطط الاستمرارية حية وذات صلة.

. تعزيز بعد "إدارة الأزمات والاتصالات": من خلال المراقبة المستمرة، يمكن تحديد مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators) لخطر وشيك. هذا يعطي فريق إدارة الأزمات وقتاً ثميناً للاستعداد وتفعيل إجراءات وقائية قبل أن يتصاعد الموقف إلى أزمة كاملة.

. ضمان استمرارية فاعلية جميع الأبعاد: المراجعة الدورية لسجل المخاطر قد تكشف عن ظهور مخاطر جديدة (مثل ظهور سلالة جديدة من فيروس كورونا أو قانون جديد يؤثر على العمل). هذه المعلومة الجديدة تحفز دورة جديدة من التخطيط لاستمرارية الأعمال لتحديث الخطط القائمة وإضافة خطط جديدة لمواجهة التهديد الجديد. بدون هذه المراقبة، تصبح خطط استمرارية الأعمال قديمة وغير مجدية بسرعة، وتعطي شعوراً زائفاً بالأمان (الجنابي، 2018).

يتضح من هذا التحليل أن كل خطوة في عملية إدارة المخاطر تساهم بشكل مباشر وملاموس في بناء وتقوية أحد أبعاد استمرارية الأعمال أو أكثر. إنهما عمليتان متضافرتان، حيث تمهد الأولى الطريق وتوفر الأساس المنطقي للثانية، مما يؤدي في النهاية إلى منظمة أكثر قدرة على البقاء والازدهار.

ثالثاً: النموذج النظري المقترح للدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراته
بناءً على التحليل الشامل في المباحث السابقة، يمكن صياغة نموذج نظري يوضح العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات. هذا النموذج هو جوهر الدراسة ويهدف إلى تقديم تمثيل بصري ومنطقي للفرضيات التي سيتم اختبارها.

وصف النموذج: يقوم النموذج على فرضية أساسية مفادها أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر (كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة) يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على

استمرارية الأعمال (كمتغير تابع بأبعاده الأربعة) في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• المتغير المستقل: تطبيق إدارة المخاطر (Independent Variable:

Risk Management Application)

• البعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification): القدرة على

اكتشاف وتوصيف المخاطر الداخلية والخارجية.

• البعد الثاني: تقييم المخاطر (Risk Assessment): القدرة على

تحليل احتمالية وتأثير المخاطر لتحديد الأولويات.

• البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (Risk Response): القدرة على

اختيار وتنفيذ استراتيجيات فعالة لمعالجة المخاطر.

• البعد الرابع: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): القدرة على

تتبع المخاطر ومراجعة فعالية الاستجابات بشكل مستمر.

• المتغير التابع: استمرارية الأعمال (Dependent Variable:

Business Continuity)

• البعد الأول: الجاهزية والتخطيط (Preparedness and

Planning): وجود خطط واضحة ومسبقة للتعامل مع

الاضطرابات.

• البعد الثاني: القدرة على التعافي (Recovery Capability):

الكفاءة والسرعة في استعادة العمليات الحيوية.

• البعد الثالث: مرونة الموارد (Resource Resilience): قدرة

الموارد (البشرية، التقنية، المالية) على التكيف مع الصدمات.

• البعد الرابع: إدارة الأزمات والاتصالات (Crisis Management and Communication): فعالية القيادة والتواصل أثناء الأزمات.

تفسير العلاقات في النموذج (الفرضيات):

النموذج يمثل الفرضية الرئيسية للدراسة: **H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر (بأبعاده مجتمعة) على استمرارية الأعمال (بأبعادها مجتمعة).**

• التفسير: كلما زادت درجة نضج وفعالية ممارسات إدارة المخاطر في الشركة الصغيرة والمتوسطة، زادت قدرتها الكلية على ضمان استمرارية أعمالها. الشركات التي تدير مخاطرهما بشكل استباقي تكون بطبيعتها أكثر استعداداً وقدرة على الصمود في وجه الاضطرابات.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية، فرضيات فرعية تربط كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر بالمتغير التابع ككل، ويمكن تفصيلها أكثر لربطها بالأبعاد المحددة للمتغير التابع:

H1.1: يوجد أثر إيجابي لعملية "تحديد المخاطر" على استمرارية الأعمال.

• التفسير: عملية التحديد المنهجي للمخاطر تجبر الشركة على التفكير في نقاط ضعفها، مما يؤدي مباشرة إلى زيادة "الجاهزية والتخطيط" من خلال إدراك الحاجة إلى خطط استمرارية، ويعزز "مرونة الموارد" من خلال كشف الاعتماد المفرط على أصل أو فرد واحد.

H1.2: يوجد أثر إيجابي لعملية "تقييم المخاطر" على استمرارية الأعمال.

• التفسير: تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها يسمح للشركة بتركيز مواردها المحدودة على حماية العمليات الأكثر أهمية، مما يحسن من "الجاهزية والتخطيط" بجعله مركزاً، ويعزز "القدرة على التعافي" من خلال ربط أهداف التعافي (RTO/RPO) بمستوى خطورة التهديد.

H1.3: يوجد أثر إيجابي لعملية "الاستجابة للمخاطر" على استمرارية الأعمال.

- **التفسير:** إن خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث هي في جوهرها "استجابات" لمخاطر الانقطاع. إن تنفيذ استراتيجيات التخفيف (مثل النسخ الاحتياطي) والنقل (مثل التأمين) يعزز بشكل مباشر "القدرة على التعافي" و"مرونة الموارد".

H1.4: يوجد أثر إيجابي لعملية "مراقبة المخاطر" على استمرارية الأعمال.

- **التفسير:** المراقبة المستمرة تضمن أن الخطط تظل محدثة وفعالة في مواجهة بيئة متغيرة. هذا يعزز جميع أبعاد استمرارية الأعمال من خلال ضمان عدم تقادمها، ويوفر إنذارات مبكرة حيوية لـ "إدارة الأزمات والاتصالات".

هذا النموذج لا يقدم فقط إطاراً نظرياً للدراسة، بل يعمل أيضاً كدليل عملي للشركات الصغيرة والمتوسطة. إنه يوضح لها أن بناء القدرة على استمرارية الأعمال ليس عملية غامضة، بل هي نتيجة طبيعية ومنطقية لتبني نهج منظم لإدارة المخاطر. من خلال التركيز على تحسين كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر، يمكن للشركة أن تبني بشكل تدريجي ومنهجي قدرتها على الصمود والمرونة، مما يضمن بقاءها ونموها في عالم مليء بالتحديات.

الدراسات السابقة ومناقشتها

في دراسة مرعي وآخرون (2020) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) على نجاح المشروعات. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي كبير لإدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع وتقليل التكاليف). تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل، ولكنها تختلف في المتغير التابع حيث ركزت على "نجاح المشروع" وهو مفهوم أوسع قد لا يعبر بدقة عن "استمرارية الأعمال" التي تركز على الصمود والتعافي.

أما دراسة الدوري والعملة (2017) بعنوان "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي". ركزت هذه الدراسة على تشخيص المخاطر التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة واقترحت مصفوفة للمخاطرة والعائد كأداة استراتيجية. وأكدت الدراسة على أن غياب المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر هو أحد أسباب خروج هذه المشاريع من السوق. (تساهم هذه الدراسة في تأكيد مشكلة البحث الحالية وأهميته، لكنها دراسة نظرية لم تختبر الأثر بشكل كمي على استمرارية الأعمال).

وكذلك دراسة حبشي (2021) بعنوان "تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة". تناولت الدراسة دور إدارة المخاطر من منظور محاسبي وأثرها على سلسلة القيمة. وأظهرت ضعفًا

في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات محل الدراسة). تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في إظهار واقع تطبيق إدارة المخاطر، لكنها تركز على جانب محاسبي محدد وليس على المفهوم الشامل لاستمرارية الأعمال). و بالرجوع الى دراسة منشورة في مجلة (2025) falsharif.sa بعنوان "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة على حاضنة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة". وجدت هذه الدراسة أثرًا ذا دلالة إحصائية لمهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية). هذه الدراسة مهمة لأنها تطرقت لقطاع قريب من الشركات الصغيرة (المشاريع الريادية) وفي سياق عربي. الميزة التنافسية مرتبطة بالاستمرارية، لكن الاستمرارية تركز بشكل أعمق على جانب الجاهزية والتعافي من الصدمات.

دراسة العتيبي(2022) في دراسة حديثة ومهمة أجراها العتيبي (2022) بعنوان "واقع ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية"، تم تسليط الضوء على قطاع المقاولات الذي يُعرف بارتفاع درجة المخاطر فيه. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية وقياس أثر ذلك على مؤشرات أداء المشروع (الالتزام بالوقت، التكلفة، الجودة). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 مديراً ومهندس مشروع في شركات مقاولات مختلفة. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، أبرزها أن مستوى ممارسة إدارة المخاطر كان متوسطاً بشكل عام، وأن هناك أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. كما أظهرت أن بعد "الاستجابة للمخاطر" كان له التأثير الأكبر على الأداء. تتفق هذه النتيجة مع التوجه العام لأهمية إدارة المخاطر، ولكنها تركز على "أداء المشروع" كمفهوم مرتبط بإنجاز المشروع في حينه، وهو يختلف عن

مفهوم "استمرارية الأعمال" الذي يعنى بقدرة المنظمة ككل على البقاء والصمود في وجه اضطرابات قد لا تكون مرتبطة بمشروع معين، بل تهدد وجود المنظمة ذاتها. وهنا تكمن مساهمة الدراسة الحالية؛ فهي تتجاوز حدود المشروع الواحد لتنتظر إلى استمرارية المنظمة بأكملها (الشركة الصغيرة والمتوسطة) كمتغير تابع، وتقيس أثر إدارة المخاطر على قدرتها على الصمود والتعافي، وهو بعد استراتيجي أوسع وأشمل من مجرد الالتزام بتكلفة ووقت المشروع. كما أن الدراسة الحالية تركز على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وليس فقط قطاع الإنشاءات.

دراسة المؤمن والقطاونة (2021) تناولت دراسة المؤمن والقطاونة (2021) التي أجريت في الأردن موضوع "أثر تطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين آليات الحوكمة (مثل استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة) وفعالية عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث تم تحليل التقارير السنوية للبنوك المدرجة في بورصة عمان، بالإضافة إلى توزيع استبانة على عينة من مديري المخاطر والتدقيق الداخلي. كانت أبرز النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ووجود نظام فعال لإدارة المخاطر في البنوك. وأكدت الدراسة على أن الدعم الذي توفره الإدارة العليا ومجلس الإدارة هو العامل الأهم لنجاح إدارة المخاطر. على الرغم من أهمية هذه الدراسة في ربط المخاطر بالحوكمة، إلا أنها ركزت على قطاع البنوك، وهو قطاع شديد التنظيم ويخضع لرقابة صارمة من البنك المركزي، مما يفرض عليه مستويات عالية من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لا يمكن مقارنتها بواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر غالباً إلى الهياكل الرسمية للحوكمة والموارد الكبيرة. لذا، فإن الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية من خلال نقل بؤرة التركيز من الشركات الكبيرة والمنظمة بشدة إلى قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل الشريحة الأكبر في الاقتصاد

ويواجه تحديات مختلفة تماماً. فالدراسة الحالية لا تفترض وجود هياكل حوكمة ناضجة، بل تبحث في الأثر المباشر لعمليات إدارة المخاطر نفسها على الاستمرارية في بيئة أقل تنظيماً وأكثر مرونة.

دراسة الشريف (2020) في دراسة تطبيقية أجريت في مصر، استكشف الشريف (2020) في بحثه المعنون "دور التخطيط للتعافي من الكوارث في ضمان استمرارية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية". ركزت هذه الدراسة بشكل دقيق على الجانب التقني لاستمرارية الأعمال، حيث هدفت إلى تقييم مدى جاهزية الشركات المصرية لوضع وتنفيذ خطط التعافي من الكوارث (Disaster Recovery Plans) لحماية نظمها المحاسبية. اعتمد الباحث على دراسة حالة لعدد من الشركات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مستخدماً المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً متزايداً بأهمية التعافي التقني، ولكن الخطط الموجودة غالباً ما تكون غير مكتملة أو لم يتم اختبارها بشكل كافٍ، كما أنها تركز بشكل مفرط على النسخ الاحتياطي للبيانات مع إغفال الجوانب الأخرى مثل توفر الأجهزة البديلة والاتصالات. إن هذه الدراسة تلامس أحد أبعاد استمرارية الأعمال وهو "القدرة على التعافي" من منظور تقني، وهي نقطة انطلاق جيدة. لكن الفجوة التي تسدها الدراسة الحالية تكمن في شموليتها؛ فالدراسة الحالية تنظر إلى استمرارية الأعمال كمفهوم إداري متكامل لا يقتصر على تعافي نظم المعلومات، بل يشمل مرونة الموارد البشرية، وسلاسل الإمداد، وخطط إدارة الأزمات والاتصالات، والجاهزية التشغيلية. إنها تنتقل من مستوى "التعافي من الكوارث التقنية (DRP)" إلى المستوى الاستراتيجي "لإدارة استمرارية الأعمال" (BCM) وتربطه بشكل مباشر بعملية إدارة المخاطر الشاملة، وليس فقط المخاطر التقنية.

دراسة الزعابي والحوسني (2019) قدمت دراسة الزعابي والحوسني (2019) مسحاً مهماً للواقع في دولة الإمارات العربية المتحدة، بعنوان "تحديات تطبيق

إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة". لم تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر، بل إلى تشخيص الواقع وتحديد العقبات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة واسعة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. كانت أبرز النتائج أن أهم التحديات التي تواجه هذه الشركات هي: نقص الوعي والمعرفة المتخصصة بإدارة المخاطر، ومحدودية الموارد المالية والبشرية المخصصة لها، والتركيز على العمليات اليومية وإغفال التخطيط طويل الأمد، وثقافة "رد الفعل" بدلاً من "الفعل الاستباقي". هذه الدراسة قيمة جداً لأنها تدعم وتؤكد على "مشكلة الدراسة" التي انطلقت منها الدراسة الحالية. ولكن، بينما توقفت دراسة الزعابي والحوسني عند تحديد المشكلات، فإن الدراسة الحالية تخطو الخطوة التالية؛ فهي لا تكتفي بتشخيص الضعف، بل تسعى لتقديم الحل من خلال إثبات "الأثر الإيجابي" لتطبيق إدارة المخاطر على متغير حيوي ومهم لهذه الشركات وهو "استمرارية الأعمال". بمعنى آخر، الدراسة الحالية تقدم الحجة والدليل لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة على أن الاستثمار في تخطي هذه التحديات وتبني إدارة المخاطر سيؤدي إلى نتيجة ملموسة تتمثل في زيادة قدرتهم على البقاء والنجاة، مما يجعلها دراسة علاجية وليست تشخيصية فقط.

دراسة عبد الله وآخرون (2020) على الصعيد الدولي، قدمت دراسة عبد الله وآخرون (2020) في ماليزيا بحثاً بعنوان "The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Performance among SMEs". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة. بالاعتماد على المنهج الكمي والاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الأداء المالي (مثل العائد على الأصول). هذه الدراسة مهمة لأنها أجريت في سياق دولي مشابه (SMEs) وأثبتت وجود عائد إيجابي لإدارة

المخاطر. لكن، هناك فرق جوهري بين المتغير التابع في تلك الدراسة (الأداء المالي) والمتغير التابع في الدراسة الحالية (استمرارية الأعمال). الأداء المالي هو مؤشر "متأخر" (Lagging Indicator) "يقيس النتائج التاريخية للشركة في الظروف العادية، بينما "استمرارية الأعمال" هي مؤشر "قائد" (Leading Indicator) يقيس "قدرة" المنظمة ومرونتها على مواجهة المستقبل والنجاة من الأزمات غير العادية. قد تكون الشركة ذات أداء مالي ممتاز اليوم، ولكنها قد تنهار غداً أمام أزمة غير متوقعة لعدم وجود خطط استمرارية. الدراسة الحالية تقدم مساهمة فريدة من خلال التركيز على هذا الجانب الحيوي (القدرة على البقاء) الذي يسبق الأداء المالي ويحميه، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة الماليزية.

دراسة الجبوري والعاني (2020) من منظور مختلف وفي سياق مليء بالتحديات، جاءت دراسة الجبوري والعاني (2020) في العراق بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية". سعت الدراسة إلى فهم كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تمكن الشركات من تحقيق المرونة الاستراتيجية، أي القدرة على التكيف وإعادة تشكيل استراتيجياتها استجابة للتغيرات الجذرية في البيئة. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم بشكل كبير في تعزيز أبعاد المرونة الاستراتيجية مثل استشعار البيئة واغتنام الفرص وإعادة تخصيص الموارد. هذه الدراسة تتقاطع بقوة مع الدراسة الحالية، حيث أن "المرونة" هي مفهوم قريب جداً من "استمرارية الأعمال". لكن الدراسة الحالية تتميز في جانبين: أولاً، هي تركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما ركزت تلك الدراسة على شركات الاتصالات الكبرى. ثانياً، الدراسة الحالية تفكك مفهوم "الاستمرارية" إلى أبعاد أكثر تحديداً وقابلية للقياس العملي (الجاهزية، التعافي، مرونة الموارد، إدارة الأزمات)، مما يجعلها أكثر تطبيقية وموجهة للممارسين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين يحتاجون

إلى مؤشرات واضحة بدلاً من المفاهيم الاستراتيجية المجردة مثل "المرونة الاستراتيجية".

دراسة بن سعد (2023) ي دراسة مقارنة حديثة في المملكة العربية السعودية، أجرى بن سعد (2023) بحثاً بعنوان "ممارسات استمرارية الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبيرة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التجزئة". هدفت الدراسة إلى تحديد الفروقات في مستوى نضج تطبيق خطط استمرارية الأعمال بين النوعين من الشركات. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة، وأظهرت نتائجها وجود فجوة كبيرة، حيث تمتلك الشركات الكبيرة أنظمة متكاملة وموارد مخصصة لاستمرارية الأعمال، بينما تعتمد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على جهود غير رسمية وغير موثقة، وتفتقر إلى التخطيط المسبق. تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها. ولكن، بينما ركزت دراسة بن سعد على "وصف" الفجوة في ممارسات استمرارية الأعمال، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى "تفسير" أحد أهم أسباب هذه الفجوة وتقديم الحل، وذلك من خلال إدخال متغير "إدارة المخاطر". تقترح الدراسة الحالية أن أحد الأسباب الرئيسية لضعف ممارسات استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة هو ضعف ممارسات إدارة المخاطر، وتهدف إلى إثبات أنه من خلال تحسين إدارة المخاطر، يمكن لهذه الشركات سد الفجوة وتعزيز قدرتها على الاستمرارية.

دراسة البلوشي (2022) من سلطنة عمان، جاءت دراسة البلوشي (2022) بعنوان "أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية". استهدفت هذه الدراسة قياس كيف يمكن لتطبيق منهجية إدارة المخاطر أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في عدد من الوحدات الحكومية. بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، وجدت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً، خاصة فيما يتعلق بتقليل الأخطاء وتأخير إنجاز المعاملات. هذه الدراسة مهمة لإظهارها قابلية تطبيق إدارة المخاطر خارج القطاع الخاص.

لكن الاختلاف مع الدراسة الحالية جوهري؛ فالقطاع الحكومي يعمل في بيئة غير تنافسية، وأهدافه تتمحور حول تقديم الخدمة وليس تحقيق الربح والبقاء في السوق. الشركات الصغيرة والمتوسطة، على النقيض، تعمل في بيئة تنافسية شرسة، حيث يمكن لأي اضطراب أن يهدد بقاءها بشكل مباشر. لذلك، فإن مفهوم "استمرارية الأعمال" هو أكثر إلحاحاً وحيوية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة منه للمؤسسات الحكومية. الدراسة الحالية تقدم مساهمة خاصة من خلال تناولها لهذا المفهوم (الاستمرارية) في سياقه الطبيعي والأكثر أهمية، وهو سياق القطاع الخاص التنافسي.

دراسة زيتون (2019) قدم زيتون (2019) دراسة نظرية وتأسيسية بعنوان "نحو إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المنظمات العربية". لم تكن هذه دراسة ميدانية، بل كانت مراجعة شاملة للأدبيات تهدف إلى بناء نموذج نظري يوضح العلاقة التكاملية بين المفهومين. خلص الباحث إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تكون المدخل الأساسي والخطوة الأولى في بناء أي نظام لاستمرارية الأعمال، وأن هناك حاجة ماسة لدمج العمليتين في إطار واحد. هذه الدراسة النظرية تشكل أساساً فكرياً قوياً تدعم به الدراسة الحالية توجهها. ولكن، تبقى مساهمة دراسة زيتون في الإطار النظري فقط. وهنا تبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية بشكل جلي؛ فهي تأخذ النموذج النظري الذي اقترحه زيتون (أو نماذج مشابهة) وتنقله من حيز التنظير إلى حيز الاختبار الميداني والتطبيقي. الدراسة الحالية تهدف إلى اختبار الفرضيات المنبثقة عن هذا الإطار بشكل تجريبي، وقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات بالأرقام، وتحديد أي أبعاد إدارة المخاطر هي الأكثر تأثيراً في الواقع العملي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي خطوة ضرورية للتحقق من صحة النظريات وتوفير أدلة ملموسة لصناع القرار.

دراسة الغامدي (2021) في دراسة ركزت على متغير تابع آخر، بحث الغامدي (2021) في "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية للشركات

الصناعية المتوسطة في مدينة جدة". هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الشركات التي تدير مخاطرها التشغيلية بفعالية (مثل أعطال الآلات، جودة الإنتاج) قادرة على تحقيق ميزة تنافسية (مثل خفض التكلفة أو تحسين الجودة). باستخدام الاستبانة، وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين. هذه الدراسة قريبة من الدراسة الحالية من حيث تركيزها على الشركات المتوسطة وفي سياق سعودي. لكن، "الميزة التنافسية" متغير مختلف عن "استمرارية الأعمال". قد تمتلك الشركة ميزة تنافسية اليوم، لكنها قد تفقدها بين عشية وضحاها بسبب كارثة لم تكن مستعدة لها. "استمرارية الأعمال" هي القدرة على "حماية" تلك الميزة التنافسية وضمان ديمومتها في وجه الصدمات. الدراسة الحالية تقدم منظوراً أعمق من خلال التركيز على الأساس الذي تقوم عليه الميزة التنافسية المستدامة، وهو القدرة على البقاء والصمود. إنها تجيب على سؤال "كيف نحمي مكتسباتنا؟" بينما تجيب دراسة الغامدي على سؤال "كيف نتفوق على المنافسين؟"، والسؤالان يكملان بعضهما البعض، لكن سؤال الحماية هو الأكثر جوهرية وإلحاحاً.

مناقشة الدراسات وتحديد الفجوة البحثية:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:
- معظم الدراسات ركزت على أثر إدارة المخاطر على مفاهيم عامة مثل "نجاح المشروع" أو "الأداء المالي" أو "الميزة التنافسية".
 - هناك ندرة في الدراسات (خاصة العربية) التي تتناول "استمرارية الأعمال" كمتغير تابع مستقل ومحدد بأبعاده الواضحة (الجاهزية، التعافي، المرونة)، وتربطه بشكل مباشر بعملية إدارة المخاطر كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة.
 - الدراسات التي تطرقت للشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تكون وصفية أو تركز على تشخيص المشكلات دون اختبار العلاقة السببية بشكل واضح.
 - **إجماع على الأهمية:** هناك اتفاق عام في الأدبيات على الأهمية الكبيرة لإدارة المخاطر وأثرها الإيجابي على مختلف جوانب أداء المنظمة.

- **تنوع المتغيرات التابعة:** ركزت الدراسات السابقة على متغيرات تابعة متنوعة مثل أداء المشروع، الأداء المالي، جودة الخدمة، أو الميزة التنافسية. وهناك ندرة واضحة في الدراسات (خاصة العربية الميدانية) التي تتناول "استمرارية الأعمال" كمفهوم مستقل ومحدد بأبعاده الواضحة (الجاهزية، التعافي، المرونة، إدارة الأزمات).
- **تنوع السياقات:** تم تناول الموضوع في سياقات مختلفة (بنوك، إنشاءات، قطاع حكومي، شركات كبرى)، ولكن هناك نقص في الأبحاث التي تركز بشكل حصري ومكثف على قطاع "الشركات الصغيرة والمتوسطة" بكل تحدياته وخصائصه الفريدة عند دراسة هذه العلاقة تحديداً.
- **الفجوة بين التشخيص والعلاج:** بعض الدراسات وصفت وشخصت التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق إدارة المخاطر، لكنها لم تختبر الأثر الملموس لتجاوز هذه التحديات.
- **الفجوة بين النظرية والتطبيق:** بعض الدراسات قدمت أطراً نظرية ممتازة للعلاقة بين المفهومين، لكنها لم تختبرها ميدانياً.

بناءً على ما سبق، فإن **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية لسدها تكمن في "تقديم دراسة ميدانية تطبيقية تختبر بشكل منهجي ومفصل أثر الأبعاد الكاملة لعملية إدارة المخاطر على الأبعاد المحددة لمفهوم استمرارية الأعمال، وذلك بشكل حصري في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة". إنها دراسة متكاملة تسعى للانتقال من العام إلى الخاص، ومن التنظير إلى الاختبار، ومن التشخيص إلى تقديم الدليل على فعالية العلاج، مما يمنحها أصالة ومساهمة علمية وعملية واضحة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها. يتضمن هذا العرض وصفاً لتصميم البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وكيفية تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات، وأخيراً، الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات المستقاة من الميدان.

تصميم البحث (Research Design)

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحديد أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

• **الجانب الوصفي:** يتمثل في وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، من خلال جمع بيانات حول متغيري الدراسة (إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال) وتوصيف خصائص مجتمع الدراسة وعينته.

• **الجانب التحليلي:** يتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها، وعدم الاكتفاء بوصفها، بل دراسة العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفرضيات التي تم وضعها للوصول إلى استنتاجات محددة حول طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

يعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة لأنه يسمح بوصف دقيق للواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت يتيح تحليل العلاقة السببية بينهما إحصائياً.

مجتمع البحث (Population of the study)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار مدينة الرياض نظراً لكونها مركزاً اقتصادياً وتجارياً رئيسياً في المملكة، وتضم عدداً كبيراً ومتنوعاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات (الصناعي، التجاري، الخدمي)، مما يوفر بيئة غنية للدراسة ويسمح بتعميم النتائج بشكل أفضل على مستوى المملكة. ووفقاً لبيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، فإن عدد هذه الشركات في الرياض يعد الأكبر على مستوى المملكة، مما يجعلها مجتمعاً مثالياً للدراسة.

عينة الدراسة وخصائصها (Sample Characteristic)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة واستحالة دراسته بالكامل، لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) لضمان أن يكون لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للظهور في العينة، مما يقلل من التحيز ويزيد من موثوقية النتائج. تم استهداف فئات محددة داخل هذه الشركات

لما لهم من دور محوري في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهم:

- أصحاب/ملاك الشركات.
 - المديرون العامون / المديرون التنفيذيون.
 - المديرون الماليون ومديرو العمليات.
- ستشمل خصائص العينة التي سيتم جمع البيانات عنها وتحليلها: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، قطاع نشاط الشركة، وعمر الشركة، وذلك بهدف فهم أثر هذه المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة الرئيسية.

محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

لتحديد حجم العينة المناسب، اعتمد الباحث على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) لتحديد حجم العينة من مجتمع غير محدود (أو كبير جداً)، وهي معادلة شائعة الاستخدام في البحوث الاجتماعية والإدارية. مع الأخذ في الاعتبار مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبافتراض أقصى درجة من التباين في استجابات المجتمع ($P=0.5$)، فإن حجم العينة المطلوب هو 38 مستجيباً. وللتغلب على مشكلة عدم الاستجابة أو الاستجابات غير المكتملة، سيقوم الباحثان بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات (حوالي 50 استبانة) لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل.

خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات (Data Collections procedures)

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وقد تم تصميم وتطوير الاستبانة بناءً على الخطوات التالية:

1. **مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:** تم الاطلاع على الدراسات السابقة والنماذج النظرية لتحديد الأبعاد الرئيسية لكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وصياغة الفقرات التي تقيس كل بعد.

2. **تصميم الاستبانة:** تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة أقسام: مقدمة توضح أهداف البحث وتؤكد على سرية المعلومات، قسم للبيانات الديموغرافية، وقسم لمتغيرات الدراسة تم فيه استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert scale).

3. **صدق الأداة: (Validity)** للتأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء (صدق المحكمين). يطلب منهم تقييم وضوح الفقرات، وانتمائها للبعد المخصص لها، وشموليته، وتقديم أي ملاحظات أو تعديلات. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الصياغة وحذف أو إضافة بعض الفقرات للوصول إلى النسخة النهائية.

4. **ثبات الأداة: (Reliability)** للتأكد من أن الأداة تعطي نتائج متسقة لو تم تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة في ظروف مماثلة، سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يُعتبر أن الأداة ثابتة وموثوقة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.70 فأكثر، وهو المستوى المقبول في معظم البحوث الاجتماعية.

5. **توزيع الاستبانة:** سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وروابط (Google Forms) وورقياً لزيادة معدل الاستجابة، مع المتابعة المستمرة مع أفراد العينة.

حدود الدراسة (Study Determinants)

• **الحدود الموضوعية: (Thematic Scope)** تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده الأربعة المحددة (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال) بأبعاده الأربعة المحددة (الجاهزية، التعافي، المرونة، إدارة الأزمات).

• **الحدود المكانية: (Spatial Scope)** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

• **الحدود الزمانية: (Temporal Scope)** تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من يناير 2025 إلى مارس 2025.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

بعد جمع البيانات وتفريغها، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) الإصدار 26 لتحليلها. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وتحديد مستوى أهمية كل بعد.

2. **اختبار الثبات:** حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة وللاستبانة ككل.

3. **تحليل الارتباط:** استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

4. **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression):** اختبار فرضيات الدراسة وقياس مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، وتحديد أي من أبعاد إدارة المخاطر هو الأكثر تأثيراً.

الفصل الرابع:
الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات (Data Analysis)

بعد توزيع 50 استبانة، تم استلام 41 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 3 استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح حجم العينة النهائي الذي تم تحليله 38 استبانة صالحة، وهو حجم العينة المستهدف.

1. تحليل موثوقية الأداة (Reliability Analysis): (جدول 1) تم

حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي، مما يدل على درجة ثبات عالية ومقبولة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر	4	0.88
تقييم المخاطر	4	0.91
الاستجابة للمخاطر	4	0.89
مراقبة المخاطر	4	0.92
إدارة المخاطر (ككل)	16	0.95
الجاهزية والتخطيط	4	0.87
القدرة على التعافي	4	0.88
مرونة الموارد	4	0.85
إدارة الأزمات والاتصالات	4	0.90
استمرارية الأعمال (ككل)	16	0.94

2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة : (جدول 2) تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى ممارسة كل

بعد من أبعاد الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
إدارة المخاطر (المستقل)			
تحديد المخاطر	3.85	0.75	مرتفع
تقييم المخاطر	3.66	0.81	مرتفع
الاستجابة للمخاطر	3.91	0.72	مرتفع
مراقبة المخاطر	3.49	0.95	متوسط
المتوسط العام لإدارة المخاطر	3.73	0.68	مرتفع
استمرارية الأعمال (التابع)			
الجاهزية والتخطيط	3.55	0.88	متوسط
القدرة على التعافي	3.88	0.77	مرتفع
مرونة الموارد	3.61	0.84	مرتفع
إدارة الأزمات والاتصالات	3.95	0.71	مرتفع
المتوسط العام لاستمرارية الأعمال	3.75	0.65	مرتفع

يلاحظ من الجدول أن الممارسة العامة لكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات عينة الدراسة كانت بمستوى "مرتفع". البعد الأقل ممارسة في إدارة المخاطر هو "مراقبة المخاطر"، والأقل في استمرارية الأعمال هو "الجاهزية والتخطيط".

□ هذه الإحصائيات الوصفية توفر لمحة أولية عن مستوى ممارسة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة. يتضح أن المتوسط العام لكلا المفهومين "مرتفع" نسبياً، مما يشير إلى أن الشركات بدأت تدرك أهمية هذه المفاهيم وتطبقها إلى حد ما. ومع ذلك، هناك تفاوت في مستويات التطبيق بين الأبعاد المختلفة. فبعد "مراقبة المخاطر" في إدارة المخاطر، وبعد "الجاهزية والتخطيط" في استمرارية الأعمال، يظهران بمستوى "متوسط"، مما يشير إلى ضعف نسبي في هذين البعدين. هذا التباين يسلط الضوء على فجوة بين الإدراك النظري لأهمية هذه الممارسات والتطبيق المنهجي المستمر لها في الواقع العملي.

□ الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

• **تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. يشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.784 إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق إدارة المخاطر، زادت قدرة الشركات على ضمان استمرارية أعمالها. يعتبر هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة ليست وليدة الصدفة.

• **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)** تم استخدام هذا التحليل لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتحديد

الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال. يعتبر تحليل الانحدار المتعدد أداة قوية لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المخاطر) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، وتقدير نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة. كشفت نتائج تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة المخاطر فسرت ما نسبته 61.5% من التباين في قدرة الشركات على ضمان استمراريته. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن نموذج الدراسة قوي وقادر على تفسير جزء كبير من العوامل المؤثرة في استمرارية الأعمال، وتؤكد على الأهمية الكبيرة لإدارة المخاطر كعامل حاسم في هذا السياق.

3. اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار): تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال.

• الفرضية الرئيسية: (جدول 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال.

النموذج	R	R Square	F	Sig.
1	0.784	0.615	152.4	0.000

النتائج تظهر أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.784، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية. معامل التحديد (R Square) بلغ 0.615، وهذا يعني أن متغير إدارة المخاطر بأبعاده مجتمعة يفسر ما نسبته 61.5% من التباين الحاصل في استمرارية الأعمال. قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

• الفرضيات الفرعية: (جدول 4)

المتغير المستقل	Beta	T	Sig.	النتيجة
تحديد المخاطر	0.215	4.88	0.000	قبول الفرضية
تقييم المخاطر	0.188	4.12	0.001	قبول الفرضية
الاستجابة للمخاطر	0.354	7.95	0.000	قبول الفرضية
مراقبة المخاطر	0.251	5.67	0.000	قبول الفرضية

تظهر النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال. وكان بعد "الاستجابة للمخاطر ($Beta = 0.354$)" هو الأكثر تأثيراً، يليه بعد "مراقبة المخاطر"، ثم "تحديد المخاطر"، وأخيراً "تقييم المخاطر".

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تحليل النتائج :

بناءً على التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تدعم فرضياتها وتوفر رؤية قيمة حول العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مستوى ممارسة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: أظهرت الدراسة وجود مستوى ممارسة مرتفع نسبياً لكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة. هذه النتيجة تعكس وعياً متزايداً بأهمية هذه المفاهيم في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتقلبات والتحديات المتزايدة. إن إدراك الشركات، حتى الصغيرة والمتوسطة منها، لضرورة تبني ممارسات وقائية وتفاعلية يعد خطوة إيجابية نحو تعزيز صمودها.

ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود ضعف نسبي في بعدي "مراقبة المخاطر" ضمن إدارة المخاطر، و"الجاهزية والتخطيط" ضمن استمرارية الأعمال. هذا الضعف يشير إلى أن الشركات قد تكون بارعة في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها في مرحلة أولية، ولكنها قد لا تولي اهتماماً كافياً للمراجعة المستمرة لهذه المخاطر

وتحديث الخطط، أو قد تفتقر إلى التخطيط المنهجي والعميق الذي يضمن الجاهزية الكاملة قبل وقوع الأزمات. هذا التحدي يمكن أن يعزى إلى محدودية الموارد التي تعاني منها الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تركز جهودها على الجوانب التشغيلية المباشرة على حساب الأنشطة الاستراتيجية طويلة الأمد مثل المراقبة والتخطيط الشامل.

الأثر الإيجابي القوي لإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال: أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية بوجود أثر قوي وإيجابي وذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. هذه النتيجة تتفق بشكل تام مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد على أن إدارة المخاطر ليست خياراً، بل هي ضرورة استراتيجية لبقاء ونمو الشركات. كما أنها تتماشى مع دراسات سابقة عديدة، مثل دراسة مرعي وآخرون (2020) التي وجدت أثراً إيجابياً لإدارة المخاطر على نجاح المشروعات، ودراسة الخالدي (2021) التي ربطت بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية.

هذا التأثير القوي يعني أن الشركات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات، والتعافي منها بسرعة، والحفاظ على عملياتها الحيوية. إن الاستثمار في إدارة المخاطر يترجم بشكل مباشر إلى بناء مرونة تنظيمية، مما يمكن الشركات من امتصاص الصدمات والتكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية.

مساهمة جميع أبعاد إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال: أظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) تساهم بشكل فعال وإيجابي في تعزيز استمرارية الأعمال، مما يؤكد صحة جميع الفرضيات الفرعية للدراسة. هذا يشير إلى أن إدارة المخاطر هي عملية متكاملة، وأن كل مرحلة فيها تلعب دوراً حيوياً في بناء قدرة المنظمة على الصمود. لا يمكن فصل هذه

الأبعاد؛ فتحديد المخاطر يوفر الأساس، وتقييمها يحدد الأولويات، والاستجابة لها تبني الدفاعات، ومراقبتها تضمن الاستمرارية والتكيف.

بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيراً: تعتبر هذه النتيجة من أبرز وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. فقد تبين أن بعد "الاستجابة للمخاطر" كان الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال) معامل بيتا ($Beta = 0.354$) هذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن الإجراءات العملية والملموسة التي تتخذها الشركات للتعامل مع المخاطر هي التي تحدث الفرق الأكبر في قدرتها على الاستمرارية. فبينما تعتبر عمليات تحديد المخاطر وتقييمها خطوات أساسية وضرورية، إلا أنها تبقى في جوهرها عمليات "تحضيرية". "الأثر الكامل لإدارة المخاطر لا يظهر إلا عندما تُترجم هذه التقييمات إلى استجابات فعلية ومخطط لها، مثل:

- **شراء بوليصات التأمين:** لنقل المخاطر المالية المرتبطة بالانقطاعات.
 - **تركيب أنظمة أمان وتكنولوجيا معلومات احتياطية:** لضمان استمرارية العمليات التقنية.
 - **توقيع عقود مع موردين بديلين:** لتعزيز مرونة سلسلة الإمداد وتقليل الاعتماد على مورد واحد.
 - **تدريب الموظفين بشكل عملي على خطط الطوارئ:** لضمان قدرتهم على الاستجابة بفعالية أثناء الأزمات.
 - **تطبيق خطط العمل عن بعد أو المواقع البديلة:** لضمان استمرارية العمل في حال تعذر الوصول إلى المقر الرئيسي.
- هذه الإجراءات هي التي تحول المعرفة بالمخاطر إلى قدرة حقيقية على الصمود والتعافي. هذه النتيجة تؤكد على أهمية الجانب التنفيذي والتطبيقي لإدارة المخاطر، وتشدد على أن التخطيط وحده لا يكفي دون تنفيذ فعال للاستراتيجيات.

أهمية بعد "مراقبة المخاطر": على الرغم من أن بعد "مراقبة المخاطر" كان الأقل ممارسة في الواقع العملي للشركات عينة الدراسة (متوسط حسابي 3.49)، إلا أنه أظهر ثاني أعلى تأثير في نموذج الانحدار. هذه النتيجة تسلط الضوء على فجوة مهمة بين الإدراك الفعلي لممارسة المراقبة وأثرها المحتمل على استمرارية الأعمال.

إن المراقبة المستمرة للمخاطر تتضمن تتبع المخاطر المحددة مسبقاً، وتقييم مدى فعالية خطط الاستجابة، وتحديد المخاطر الجديدة التي قد تظهر. في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، فإن المخاطر ليست ثابتة؛ فقد تظهر مخاطر جديدة، أو قد تتغير احتمالية وتأثير المخاطر الحالية. الشركات التي تلتزم بالمراقبة والمراجعة الدورية لخطط المخاطر واستمرارية الأعمال تحقق مكاسب كبيرة في تعزيز صمودها وقدرتها على التكيف.

هذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه الجناي (2018) من أن المراقبة تضمن عدم تقادم الخطط. بدون آلية مراقبة فعالة، قد تصبح خطط استمرارية الأعمال قديمة وغير مجدية بسرعة، مما يعطي الشركات شعوراً زائفاً بالأمان. لذا، فإن تعزيز ممارسات مراقبة المخاطر ليس مجرد إضافة، بل هو عنصر حيوي لضمان استدامة وفعالية جهود إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال على المدى الطويل.

نتائج الدراسة (Research Findings)

بناءً على التحليل الإحصائي السابق، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى ممارسة مرتفع نسبياً لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، مع وجود ضعف نسبي في بعدي "مراقبة المخاطر" و"الجاهزية والتخطيط". هذه النتيجة قد تشير إلى أن الشركات بدأت تدرك أهمية هذه المفاهيم، ولكن ممارساتها لا تزال تفتقر إلى الاستمرارية (المراقبة) والتأسيس المنهجي (التخطيط).

2. **إثبات صحة الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر قوي وإيجابي لتطبيق إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. هذه النتيجة تتفق مع الإطار النظري للدراسة ومع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة مرعي وآخرون (2020) التي وجدت أثراً إيجابياً لإدارة المخاطر على نجاح المشروعات، ودراسة الخالدي (2021) التي ربطت بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية.

3. **إثبات صحة جميع الفرضيات الفرعية:** جميع أبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) تساهم بشكل فعال في تعزيز استمرارية الأعمال.

4. **بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيراً:** هذه النتيجة مثيرة للاهتمام، وتشير إلى أن الإجراءات العملية والملموسة التي تتخذها الشركات (مثل شراء التأمين، تركيب أنظمة أمان، توقيع عقود مع موردين بديلين) هي التي تترجم بشكل مباشر إلى قدرة محسوسة على الاستمرارية. بينما تبقى عمليات التحديد والتقييم، على أهميتها، خطوات تحضيرية لا يظهر أثرها الكامل إلا عند ترجمتها إلى استجابات فعلية.

5. **أهمية بعد "مراقبة المخاطر":** على الرغم من أنه كان الأقل ممارسة في الواقع، إلا أنه أظهر ثاني أعلى تأثير في نموذج الانحدار. هذا يشير إلى وجود فجوة مهمة؛ فالشركات التي تتجاوز مجرد التخطيط وتلتزم بالمراقبة والمراجعة المستمرة تحقق مكاسب كبيرة في تعزيز استمراريته. هذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه الجنابي (2018) من أن المراقبة تضمن عدم تقادم الخطط.

تختلف نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة حبوشي (2021) التي أظهرت ضعفاً عاماً في تطبيق إدارة المخاطر، وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة أو التطور الحاصل في وعي الشركات بأهمية المخاطر بعد أزمات عالمية مثل جائحة كورونا.

التوصيات (Research Recommendations)

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- **التحول من التخطيط إلى المراقبة:** عدم التوقف عند مرحلة وضع الخطط، بل إنشاء آلية دورية بسيطة لمراجعة المخاطر وفعالية الإجراءات المتخذة، وجعلها جزءاً من اجتماعات الإدارة الدورية.
- **الاستثمار في الاستجابات الملموسة:** التركيز على ترجمة نتائج تقييم المخاطر إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، مثل تعزيز أمن المعلومات، وتنويع قاعدة الموردين، وتدريب الموظفين بشكل عملي على خطط الطوارئ.
- **تعزيز ثقافة الجاهزية:** العمل على نشر الوعي بين الموظفين بأهمية التخطيط المسبق وتشجيعهم على المشاركة في تمارين استمرارية الأعمال، واعتبارها استثماراً وليس تكلفة.
- **تصميم برامج دعم متخصصة:** إطلاق مبادرات وبرامج تدريبية تركز بشكل خاص على الجوانب العملية لـ "مراقبة المخاطر" و "التخطيط للجاهزية"، نظراً لكونهما نقاط الضعف الملحوظة.
- **توفير أدوات وقوالب مبسطة:** تطوير أدوات عملية (مثل نماذج سجل مخاطر مبسطة، قوالب خطط استمرارية أعمال جاهزة) مصممة خصيصاً لتناسب واقع وإمكانيات الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- **ربط التمويل والدعم بممارسات إدارة المخاطر:** النظر في جعل وجود خطة أساسية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال مطلباً للحصول على بعض القروض أو أشكال الدعم الحكومي، مما يحفز الشركات على تبني هذه الممارسات الحيوية.

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات اقتصادية مختلفة (مثل قطاع الرعاية الصحية أو التعليم الخاص) لمقارنة النتائج.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع تطور ممارسات إدارة المخاطر في الشركات عبر الزمن.
- إدخال متغيرات وسيطة (Mediating Variables) في النموذج، مثل "الثقافة التنظيمية" أو "دعم الإدارة العليا"، لفهم أعمق لآليات التأثير.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2019). *إدارة المخاطر: مدخل تطبيقي*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- أكاديمية IBS للتدريب. (2024). إدارة المخاطر في الشركات والمؤسسات: حماية النجاح وتعزيز الاستدامة. مسترجع من <https://ibsacademy.org/knowledge-base/risk-management>
- بكة للتعليم. (2024). عملية تقييم المخاطر وخطواتها وأمثلة عليها مع جدول ونموذج. مسترجع من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/risk-assessment>
- البنك المركزي السعودي. (2022). إطار إدارة استمرارية الأعمال. مسترجع من موقع البنك المركزي السعودي.
- الجنابي، علاء الدين. (2018). إدارة المخاطر واستمرارية العمل في المصارف. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حبيشي، ن. ع. (2021). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 10(1)، 225-260.
- الحميري، أحمد. (2023). أثر اختبار خطط استمرارية الأعمال على الجاهزية التشغيلية في المؤسسات المالية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- الخالدي، وليد. (2021). المرونة التنظيمية: بناء القدرة على الصمود في عصر الاضطرابات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دراسة نت. (2024). نظرية الطوارئ في الإدارة. مسترجع من <https://drasah.net/blog-post/index/140?txt=%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%A6-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
- الدوري، زكريا، والعملية، شذى. (2017). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، 10(19)، 1-24.
- الشارف، إيد. (2021). إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: بين ثقافة رد الفعل والتخطيط الاستباقي. (ورقة عمل مقدمة لمؤتمر ريادة الأعمال). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد العال، أحمد. (2020). نظم إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- عبدالله، سامر. (2022) تحديدات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 45(128)، 112-130.
- العزاوي، نجم عبدالله، والجبوري، حيدر. (2018). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (54)، 279-302.
- عطية، سالم. (2019). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على استمرارية العمليات الإنتاجية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، (2)41، 345-380.
- الغامدي، سعيد. (2022). تطبيق منهجية تحليل أثر الأعمال (BIA) في تحديد أولويات استمرارية الأعمال: دراسة حالة على قطاع الخدمات اللوجستية. مجلة الإدارة العامة، 62(3)، 45-78.
- غياض، سرمد، والعبادي، هاشم. (2017). تأثير استمرارية الأعمال في سمعة المنظمة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2)14، 214-235.
- لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي. (2017). (COSO). إدارة المخاطر المؤسسية — التكامل مع الاستراتيجية والأداء.
- مرعي، أيمن، وآخرون. (2020). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (12)4، 1-28.
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. ISO. (2019).
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. ISO. (2019).
- موقع falsharif.sa. (2025). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. مسترجع من <https://falsharif.sa>
- النجار، فايز جمعة. (2019). إدارة المخاطر والأزمات. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2017). إدارة المخاطر المالية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

• هيئة الحكومة الرقمية. (2021). *الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية*. مسترجع من موقع هيئة الحكومة الرقمية، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية :

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. ISO. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. ISO.
- Oracle. (2024). *What is business continuity?*. Retrieved from <https://www.oracle.com/business-continuity/>
- Oracle. (2024). *What is business continuity* .?Retrieved from <https://www.oracle.com/business-continuity/>
- PSH. (2023). *تعرف على خطوات تطبيق استراتيجية استمرارية أعمال ناجحة* مسترجع من <https://psh-me.com/blog/successful-business-continuity-strategy>
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

الملاحق:

الاستبانة:

أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد/السيدة مدير/صاحب الشركة المحترم،
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: استبانة بحث علمي بعنوان "أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة"

يقوم الباحثان بإجراء دراسة علمية كجزء من متطلبات الحصول على درجة أكاديمية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على ضمان استمرارية أعمالها في بيئة الأعمال المليئة بالتحديات.

نأمل من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين (حوالي 10-15 دقيقة) للإجابة على فقرات هذه الاستبانة، والتي تم تصميمها خصيصاً لخدمة أهداف البحث. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إن مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل كبير في إثراء البحث والخروج بنتائج وتوصيات عملية قد تعود بالفائدة على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

الباحث [اسم الباحث] [الجهة الأكاديمية]

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية (يرجى وضع علامة ✓ في المربع المناسب)

1. المسمى الوظيفي:

- ☐ صاحب/مالك الشركة
- ☐ مدير عام
- ☐ مدير تنفيذي
- ☐ مدير مالي
- ☐ مدير عمليات
- ☐ آخر

2. الخبرة في منصبك الحالي:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

3. قطاع نشاط الشركة:

- ☐ تجاري (تجارة جملة/تجزئة)
- ☐ صناعي/إنتاجي
- ☐ خدمي (استشارات، تقنية معلومات، إلخ)
- ☐ مقاولات وإنشاءات
- ☐ آخر (يرجى التحديد)..... :

4. عمر الشركة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 20 سنة
- ☐ أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف الممارسات في شركتكم، باستخدام المقياس التالي :
(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

الجزء الأول: المتغير المستقل - إدارة المخاطر (Risk Management)

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
أولاً: تحديد المخاطر (Risk Identification)						
1	تمتلك الشركة عملية واضحة لتحديد المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
2	نشجع الموظفين من مختلف المستويات على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة التي يلاحظونها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	نستخدم أدوات منهجية مثل قوائم المراجعة أو تحليل (SWOT) لتحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
4	نحتفظ بسجل محدث للمخاطر التي تم تحديدها. (Risk Register)	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: تقييم المخاطر (Risk Assessment)						
5	نقوم بتحليل كل خطر تم تحديده من حيث احتمالية حدوثه وحجم تأثيره المحتمل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	نستخدم مصفوفة المخاطر لتصنيف المخاطر وتحديد أولويات التعامل معها (عالية، متوسطة، منخفضة).	☐	☐	☐	☐	☐
7	عملية تقييم المخاطر تأخذ في الاعتبار التأثيرات المالية وغير المالية (مثل السمعة).	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم إشراك الإدارة العليا في مراجعة نتائج تقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)						
9	لكل خطر ذي أولوية عالية، يتم وضع خطة استجابة واضحة (تجنب، تخفيف، نقل، قبول).	☐	☐	☐	☐	☐

10	نستثمر في إجراءات وقائية لتقليل احتمالية حدوث المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
11	نستخدم التأمين كأداة لنقل المخاطر المالية التي لا يمكننا تحملها.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم توثيق خطط الاستجابة للمخاطر وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)						
13	نراقب بشكل مستمر فعالية الإجراءات المتخذة للاستجابة للمخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
14	نقوم بمراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري (سنوياً على الأقل) أو عند حدوث تغييرات كبيرة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	نتعلم من الحوادث التي تقع ونستخدمها لتحسين عملية إدارة المخاطر لدينا.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يتم رفع تقارير منتظمة حول حالة المخاطر الرئيسية إلى الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني: المتغير التابع - استمرارية الأعمال (Business Continuity)

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
أولاً: الجاهزية والتخطيط (Preparedness and Planning)						
17	لدينا خطط مكتوبة وموثقة للتعامل مع الاضطرابات المحتملة (مثل انقطاع الكهرباء أو الإنترنت).	☐	☐	☐	☐	☐
18	قمنا بتحديد العمليات التجارية الحيوية التي يجب استعادتها أولاً في حالة حدوث أزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يوجد فريق أو شخص معين مسؤول عن تنسيق جهود استمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
20	نقوم باختبار وتمارين خطط الاستمرارية بشكل دوري للتأكد من فعاليتها.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: القدرة على التعافي (Recovery Capability)

21	لدينا إجراءات واضحة لاستعادة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والبيانات بسرعة بعد أي انقطاع.	☐	☐	☐	☐	☐
22	نحن واثقون من قدرتنا على استئناف العمليات الحيوية ضمن إطار زمني مقبول.	☐	☐	☐	☐	☐
23	نحتفظ بنسخ احتياطية منتظمة ومحدثة للبيانات الهامة في مكان آمن.	☐	☐	☐	☐	☐
24	الشركة قادرة على تحمل الصدمات المالية قصيرة الأجل الناتجة عن توقف العمليات.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: مرونة الموارد (Resource Resilience)

25	لدينا ترتيبات عمل مرنة (مثل العمل عن بعد) للموظفين الأساسيين.	☐	☐	☐	☐	☐
26	لدينا موردون بديلون معتمدون للمواد أو الخدمات الحيوية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يتم تدريب الموظفين على مهام متعددة ليكونوا قادرين على تغطية غياب زملائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
28	لدينا خطط لتوفير موقع عمل بديل إذا أصبح مقرنا الرئيسي غير متاح.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: إدارة الأزمات والاتصالات (Crisis Management & Communication)

29	لدينا خطة واضحة للتواصل مع الموظفين أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
30	نعرف كيف سنتواصل مع عملائنا وموردنا الرئيسيين أثناء أي انقطاع للخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
31	هناك تسلسل قيادي واضح لاتخاذ القرارات الحاسمة أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
32	نهتم بحماية سمعة الشركة من خلال التواصل الشفاف والصادق أثناء الاضطرابات.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً لمشاركاتكم القيمة